

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
ПОЛТАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Серія «Економічні науки»

Випуск 1(119), 2026



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

Головний редактор:

Н. С. Педченко, доктор економічних наук, професор, перший проректор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Заступник головного редактора:

Н. В. Карпенко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Полтавського університету економіки і торгівлі.

Відповідальний редактор:

М. М. Іваннікова, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Полтавського університету економіки і торгівлі.

Редакційна колегія серії «Економічні науки»:

В.В. Божкова, д.е.н., професор Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка.

О.В. Бондар-Підгурська, д.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

І.М. Боярко, д.е.н., доцент Університету банківської справи.

О.В. Гасій, к.е.н., доцент, Полтавського університету економіки і торгівлі.

Т.П. Гудзь, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Т.А. Костишина, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

С.В. Леонов, д.е.н., професор Сумського державного університету.

В.В. Лісіца, к.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

В.І. Перебийніс, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Ю.М. Петрушенко, д.е.н., професор Сумського державного університету.

М.Є. Рогоза, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Н.Л. Савицька, д.е.н., професор Державного біотехнологічного університету.

Ю.В. Стрілець, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Л.М. Шимановська-Діанич, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

М. Джвигол-Барош, доктор економіки, професор Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

Х. Джвигол, доктор економіки, професор Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

О. Кузіор, доктор гуманітарних наук, науковий співробітник Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення

№ 1555 від 09.05.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-04060

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Полтавський університет економіки і торгівлі
вул. Банка Івана, буд. 3, м. Полтава, 36003, can@puet.edu.ua, тел. +38 (053) 250-91-70

Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Полтавського університету економіки і торгівлі

(протокол від 28.01.2026 р. № 1)

Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»
включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15 квітня 2021 року № 420 (додаток 3)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: C1 Економіка та міжнародні економічні відносини;

D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;

D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; C3 Міжнародні відносини.

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних:

Index Copernicus, Google Scholar

Електронна сторінка видання: www.puet.poltava.ua/index.php/economics

DOI: 10.37734/2409-6873

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Борсук С. І., Семикоз Д. С., Франко Л. С., Прасолова С. П., Педченко Н. С. ІНТЕГРАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОСИСТЕМИ У СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	9
Занімонський Є. Є. ІТ-СЕКТОР УКРАЇНИ ПІД ЧАС БЛЕКАУТІВ: АНАЛІЗ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ОСР ЗА ІНДЕКСАМИ SAIDI/SAIFI.....	17
Зарічна Н. З., Маркович І. Б. ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ ТА БІЗНЕС-ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДЕФІЦИТУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ.....	26
Князь О. В. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕХАНІЗМІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	32
Коритько Т. Ю. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	39
Мельник Р. А. КРИТЕРІЇ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КІБЕРБЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ФІНАНСІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	45
Ремига Ю. С., Щербатих Д. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
Сизон М-О. І. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	59
Тума С. Г., Маслак М. В., Яковенко Я. Ю. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ, РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ.....	66
Ясківець О. М., Тарасенко Є. Є. ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИК- ОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА: ІНСТРУМЕНТИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СВІТОВИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ).....	76

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Ганусич В. О., Шеверя Я. В. КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРОВАНОГО МИСЛЕННЯ В ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ.....	85
Крачок Л. І. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	94

Полятикiна Л. І.

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ, ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ПАЛИВНО-МАСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	101
---	-----

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**

Федорчак О. Є.

КРИТЕРІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМ ПРОГНОЗУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	107
---	-----

МЕНЕДЖМЕНТ

Волчак Р. Р.

СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ В УКРАЇНІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ.....	115
--	-----

Olena Hasii, Grygorii Gasii

THE SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES IN IMPLEMENTING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT APPROACHES IN CONSTRUCTION COMPANIES AMID INCREASING SUSTAINABILITY REQUIREMENTS.....	123
---	-----

Гой Ю. Р.

КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	131
--	-----

Andrii Dudchenko

MANAGING CORPORATE CULTURE IN SERVICE COMPANIES: MODERN APPROACHES AND CHALLENGES.....	138
---	-----

Коробка С. В.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ.....	144
---	-----

Куклінова Т. В. , Кічук О. С.

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ АЙТІ-ГАЛУЗІ).....	152
---	-----

Литвинюк Ю. М.

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	158
---	-----

Чаплина Б. В.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА: АНТИКРИЗОВИЙ КОНТЕКСТ.....	167
---	-----

МАРКЕТИНГ

Багорка М. О., Юрченко Н. І., Вовк Д. Е.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....	173
---	-----

Ніколаєнко І. В.

ВПЛИВ МАРКЕТИНГУ ОСОБИСТОСТІ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	182
--	-----

Овсак Б. О., Смерічевська С. В.

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ
ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....187

Трушкіна Н. В., Кузьменко О. А.

МАРКЕТИНГОВА ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА:
БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ.....195

Шкуров Є. В.

БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ ЯК МЕХАНІЗМ ДОВІРИ
ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ЕКОНОМІЧНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ТА ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....204

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Колодій Р. В.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
В МІКРОПІДПРИЄМНИЦТВІ.....214

Косарєв М. Ю.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОРГІВЛІ У 2020–2024 РР.....220

Максименко Д. В., Гук В. В.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....227

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Коваленко Р. С.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....233

Плотніков О. В.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ
КОМПАНІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ NORTHERN TRUST.....239

CONTENTS

ECONOMY

Serhiy Borsyk, Dmytro Semykoz, Liudmyla Franko, Svitlana Prasolova, Nataliia Pedchenko

INTEGRATION OF MONITORING RESULTS AND FORECASTING OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ECOSYSTEM IN STIMULATING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIES 9

Yevgen Zanimonskiy

THE UKRAINIAN IT SECTOR DURING BLACKOUTS: AN ANALYSIS BASED ON CLUSTERING OF DISTRIBUTION SYSTEM OPERATORS USING SAIDI/SAIFI INDICES.....17

Nadiia Zarichna, Iryna Markovych

ENERGY SUSTAINABILITY AND BUSINESS VIABILITY: STRATEGIES FOR ADAPTATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN CONDITIONS ON WAR AND ENERGY DEFICIT 26

Oleh Kniaz

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF MECHANISMS FOR IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT VALUES BY ENTERPRISES 32

Tetyana Korytko

THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE INTELLECTUAL CAPITAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION..... 39

Rostyslav Melnyk

CRITERIA AND CONSTRAINTS OF THE ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODEL OF DIGITAL TRANSFORMATION AND CYBERSECURITY OF AGRIBUSINESS UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC FINANCIALIZATION 45

Yuliia Remyha, Denys Shcherbatykh

DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS SUPPORT FOR INNOVATIVE PROJECTS AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS 51

Markyian-Orest Syzon

SYSTEMATIZATION OF FACTORS IN THE FORMATION OF ENTERPRISES' FINANCIAL POTENTIAL IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY 59

Sergiy Tuma, Mariya Maslak, Yaroslava Yakovenko

SECURING UKRAINE'S EXPORT POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY: INSTITUTIONAL TRANSFORMATION, RESILIENCE AND INVESTMENT PRIORITIES 66

Oleh Yaskivets, Yevhen Tarasenko

FORMATION OF BUSINESS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN A RISK-ORIENTED ENVIRONMENT: TOOLS OF GREEN TRANSFORMATION (USING THE EXAMPLE OF GLOBAL ELECTRIC VEHICLE MANUFACTURERS) 76

ACCOUNTING AND TAXATION

Veronika Hanusych, Yaroslav Sheverya

THE CONCEPT OF INTEGRATED THINKING IN ACCOUNTING AND REPORTING 85

Liudmyla Krakoch

THE TRANSFORMATION OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING
IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY.....94

Larysa Polyatykina

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF BANK CREDITATION,
ACCOUNTING AND TAXATION OF FUEL AND LUBRICANTS AT ENTERPRISES.....101

**FINANCE, BANKING, INSURANCE
AND THE STOCK MARKET**

Oleksiy Fedorchak

CRITERIA AND FEATURES OF DESIGNING BUSINESS PROCESS
FORECASTING SYSTEMS.....107

MANAGEMENT

Volchak Rostyslav

MODERN BUSINESS RISK MANAGEMENT PRACTICES
IN UKRAINE USING THE INTERNET OF THINGS.....115

Olena Hasii, Grygorii Gasii

THE SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES IN IMPLEMENTING
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT APPROACHES IN CONSTRUCTION
COMPANIES AMID INCREASING SUSTAINABILITY REQUIREMENTS.....123

Yuriy Hoy

ADJUSTMENT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY
OF RECREATIONAL ENTERPRISES.....131

Andrii Dudchenko

MANAGING CORPORATE CULTURE IN SERVICE COMPANIES:
MODERN APPROACHES AND CHALLENGES.....138

Svitlana Korobka

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR REINTEGRATION
OF VETERANS: MANAGEMENT AND ECONOMIC ASPECTS.....144

Tetiana Kuklinova, Oksana Kichuk

FINANCIAL MANAGEMENT AND MINIMIZATION
OF OPERATIONAL RISKS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
(A CASE STUDY OF IT ENTERPRISES) 152

Yurii Lytvyniuk

STRATEGIC MODEL OF THE MANAGEMENT SYSTEM ORGANIZATION
OF RENEWABLE ENERGY ENTERPRISES.....158

Bohdan Chaplyna

ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR SUPPORTING STRATEGIC MARKETING
MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE: AN ANTI-CRISIS CONTEXT.....167

MARKETING

Mariia Bahorka, Nataliy Yurchenko, Denys Vovk

METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRACTICAL PROPOSALS TO IMPROVE
THE MARKETING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED
ON THE IMPLEMENTATION OF A PORTFOLIO OF MARKETING STRATEGIES.....173

Iryna Nikolaienko

THE IMPACT OF PERSONAL BRANDING MARKETING ON CONSUMER BEHAVIOR
IN E-COMMERCE UNDER DIGITAL TRANSFORMATION.....182

Bohdan Ovsak, Svitlana Smerichevska

STRATEGIC TRANSFORMATION OF UKRAINE'S DIGITAL BUSINESS
VALUE CHAINS UNDER WARTIME CONDITIONS.....187

Nataliia Trushkina, Olha Kuzmenko

MARKETING PRICING STRATEGY OF AN ENTERPRISE:
A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF RESEARCH.....195

Yevhen Shkurov

TERRITORIAL BRAND COMMUNICATIONS AS A MECHANISM
OF TRUST AND INVESTMENT DECISION-MAKING IN UKRAINE'S ECONOMIC
TRANSFORMATION AND RECOVERY.....204

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Roman Kolodiy

PRINCIPLES OF MANAGING DIGITALIZATION PROCESSES IN
MICROENTREPRENEURSHIP.....214

Kosariiev Maksym

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT
OF INFORMATION SUPPORT FOR LOGISTICS PROCESSES IN TRADE IN 2020–2024 220

Diana Maksymenko, Volodymyr Huk

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF USING
THE ENTERPRISE'S FINANCIAL RESOURCES.....227

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Roman Kovalenko

FEATURES AND TRENDS OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT
IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....233

Oleksiy Plotnikov

KEY FEATURES AND MAIN DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL
INVESTMENT MANAGEMENT COMPANY NORTHERN TRUST.....239

ЕКОНОМІКА

УДК 336.1:[330.34:332.14]:338.24

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-1>**ІНТЕГРАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ МОНІТОРИНГУ
ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЕКОСИСТЕМИ У СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ****С. І. БОРСУК**

випускник;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5812-3409>**Д. С. СЕМИКОЗ**

аспірант;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3755-695X>**Л. С. ФРАНКО**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0597-1960>**С. П. ПРАСОЛОВА**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів та банківської справи;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4203-5426>**Н. С. ПЕДЧЕНКО**

доктор економічних наук,

професор кафедри фінансів та банківської справи,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5093-2453>

Анотація. Метою дослідження виступає вивчення напрямів інтеграції результатів моніторингу та прогнозування фінансового потенціалу екосистеми у стимулювання економічного розвитку територій. **Методика дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний, структурно-динамічний, порівняльний та індикаторний аналіз, методи візуалізації й узагальнення результатів та програмно-цільовий і стратегічний підходи для інтеграції результатів у механізми стимулювання економічного розвитку територій. **Результати.** За результатами дослідження виявлено, що фінансовий потенціал екосистеми є загальною сукупністю фінансових ресурсів, можливостей для їх залучення та ефективного розподілу всередині території, що забезпечує її сталий економічний розвиток, фінансування операцій та стратегічних напрямків, включаючи грошові фонди, інвестиції та фінансові інструменти, доступні всім учасникам екосистеми для досягнення спільних цілей. Доведено, що економічний розвиток регіону здійснюється з урахуванням реальних можливостей наروчення фінансового потенціалу екосистеми регіону, зокрема: коштів державного бюджету України, галузевих та міжгалузевих державних цільових програм і бюджетних програм центральних органів виконавчої влади, що спрямовані на розвиток відповідних сфер у регіонах; субвенцій та інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам; коштів місцевих бюджетів; фінансування від міжнародних організацій, зокрема технічної допомоги ЄС; інвестиційних коштів; власних коштів підприємств та інших джерел, не заборонених законодавством. Ідентифіковано, що ключовими аспектами стимулювання розвитку території є раціональне використання бюджетних ресурсів, залучення інвестицій та стимулювання підприємництва. Запропоновано підвищення дохідної бази місцевих бюджетів через покращення збору податків, розвиток інфраструктури, підтримку бізнес-інкубаторів і технопарків. **Практична значущість результатів дослідження.** Результати моніторингу та прогнозування фінансового потенціалу екосистеми спрямовані на стимулювання таких напрямів розвитку території як бюджетна, підприємницька, інвестиційна сфери та зовнішньоекономічна діяльність.

Ключові слова: інтеграція, моніторинг, прогнозування, фінансовий потенціал екосистеми, стимулювання, економічний розвиток, територія.



Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Інтеграція результатів моніторингу та прогнозування фінансового потенціалу екосистеми в стратегію розвитку Полтавської області є ключовим інструментом для ефективного управління регіональним розвитком. Сучасні соціально-економічні виклики, такі як наслідки пандемії COVID-19, військові дії та глобальна економічна нестабільність, вимагають гнучкого підходу до формування стратегій регіонального управління. Моніторинг дозволяє отримати актуальну інформацію про фінансовий стан регіону, а прогнозування допомагає оцінити майбутні тенденції, що є важливим для прийняття управлінських рішень. Включення результатів цих процесів у стратегію розвитку Полтавської області стимулює розвиток регіону та забезпечує адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищує конкурентоспроможність регіону та ефективність використання ресурсів. Особливу роль відіграють показники фінансового потенціалу, що є підставою для стимулювання та базою для оцінки можливостей фінансування інвестиційних програм, розвитку інфраструктури та соціальної сфери. У цьому контексті інтеграція результатів моніторингу й прогнозування дозволяє не лише виявити основні виклики, але й розробити практичні заходи для їх подолання, спрямовані на довгострокове зміцнення фінансової стійкості регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження вітчизняних учених дедалі частіше зосереджуються на екосистемному підході до забезпечення економічного розвитку територій, особливо в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. У цьому контексті важливе місце посідає проблема формування та реалізації фінансового потенціалу екосистеми як системоутворюючого чинника стимулювання територіального розвитку. Так, у праці А. Дугіна «Точка зростання. Сильні і слабкі сторони Стратегії регіонального розвитку» акцентовано увагу на необхідності ідентифікації «точок зростання» регіонів, що ґрунтуються на внутрішніх ресурсах і фінансових можливостях територій [1]. Автор підкреслює, що недостатня інтеграція фінансових інструментів у регіональні стратегії стримує реалізацію потенціалу економічного розвитку, що актуалізує пошук нових підходів, зокрема екосистемних [1].

Значний внесок у дослідження фінансових аспектів розвитку зроблено у роботі Н. С. Педченко, О. А. Лапечук, Ю. О. Нестулі, В. О. Нестулі та М. Г. Педченка, де обґрунтовано необхідність побудови стратегії фінансової безпеки в умовах війни [2]. Хоча дослідження зосереджене на рівні підприємства, автори формують методологічне

підґрунтя для розуміння фінансової стійкості як базового елемента фінансового потенціалу ширших соціально-економічних систем, у тому числі територіальних екосистем [2]. У наступній публікації Ю. Нестулі, О. Кудачього та М. Педченка розкрито теоретичні засади формування інноваційної екосистеми відновлення національної економіки України [3]. Автори наголошують, що фінансові ресурси, фінансові інститути та механізми їх взаємодії є ключовими елементами екосистеми, здатної забезпечити мультиплікативний ефект для економічного розвитку як на національному, так і на регіональному рівнях [3].

Подальший розвиток екосистемного підходу простежується через оцінку властивостей екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку, де фінансовий потенціал розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує бюджетні, інвестиційні, кредитні та донорські ресурси території, здатні стимулювати її соціально-економічний розвиток [4] або за допомогою багатофакторної регресійної моделі визначено вплив різних факторів на функціонування екосистеми економічного розвитку територій (на прикладі Полтавської області), де отримані результати підтверджують, що фінансові фактори є визначальними у забезпеченні сталості та результативності територіальної екосистеми [5].

У наукових працях пропонується теоретико-методологічні засади дослідження екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку території, де науковці систематизують підходи до аналізу фінансового потенціалу екосистеми, визначаючи його роль як каталізатора відновлювальних процесів у регіоні [7] або розкривають питання державної підтримки як складової фінансового потенціалу територіальної екосистеми, де аналізують галузеві аспекти відновлення малого підприємництва у післявоєнний період. Дослідження доводить, що ефективна фінансова підтримка малого бізнесу є важливим елементом екосистеми економічного розвитку територій [9].

Особливу увагу фінансовим джерелам формування екосистеми приділено у праці Н. С. Педченко, С. П. Прасолової, Л. С. Франко та С. І. Борсук (2025), де ідентифіковано бюджетні, позабюджетні, інвестиційні та міжнародні фінансові ресурси як основу фінансового потенціалу екосистеми економічного розвитку та фінансового відновлення території в умовах війни [6].

Отже, аналіз наукових праць свідчить, що в сучасних дослідженнях сформовано ґрунтовну теоретико-методологічну базу для вивчення екосистеми економічного розвитку територій. Водночас потребує подальшого розвитку комплексне дослідження фінансового потенціалу екосистеми саме як інтегрованого механізму стимулювання економічного розвитку території, що зумовлює

актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення напрямів інтеграції результатів моніторингу та прогнозування фінансового потенціалу екосистеми у стимулювання економічного розвитку територій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Фінансовий потенціал екосистеми є загальною сукупністю фінансових ресурсів, можливостей для їх залучення та ефективного розподілу всередині території, що забезпечує її сталий розвиток, фінансування операцій та стратегічних напрямків, включаючи грошові фонди, інвестиції та фінансові інструменти, доступні всім учасникам екосистеми для досягнення спільних цілей. Ключовими складовими фінансового потенціалу екосистеми є фінансові ресурси учасників, а саме кошти, що є в розпорядженні окремих компаній, організацій та індивідів всередині екосистеми; інвестиційні можливості, зокрема наявність капіталу для фінансування нових проєктів та інновацій; фінансові інструменти, у вигляді механізмів (кредити, субсидії, ринки, платежі, страхування), що дозволяють перерозподіляти кошти; синергія як ефект від взаємодії учасників, що створює додаткову вартість та фінансову стійкість, недосяжну для окремих гравців та фінансова інфраструктура через систему платежів, банків, страхових компаній, що забезпечують функціонування фінансових потоків.

Виходячи з того, що фінансовий потенціал визначає здатність усієї екосистеми витримувати кризи, реалізовувати стратегії, залучати інвестиції та сприяти розвитку кожного її елемента, тому саме інтеграція результатів моніторингу та прогнозування фінансового потенціалу екосистеми є принципово важливою при стимулюванні економічного розвитку території. Оскільки не просто сума коштів, а динамічна здатність генерувати, зберігати та ефективно використовувати фінансові потоки для спільного блага та зростання громади й окремо взятої території.

Виходячи з того, що стратегія регіонального розвитку повинна базуватися на фінансовому потенціалі екосистеми регіону і узгоджені стратегічних пріоритетів з доступними й перспективними джерелами фінансування, та на цій основі забезпечувати стійкий, інклюзивний та інноваційний розвиток території, пропонуємо взяти за основу дослідження Стратегію регіонального розвитку Полтавської області на 2021–2027 роки як головного планувального документу, зорієнтованого на ефективне використання і збереження наявних в області ресурсів з урахуванням напрямків реалізації урядової політики щодо розвитку країни, дієвого впровадження секторальних

реформ, «конституція розвитку» області, яка в кінцевому результаті має перетворити Полтавщину на регіон високої якості життя, комфортних умов та добробуту [1].

Соціально-економічний розвиток регіону здійснюється з урахуванням реальних можливостей нарощення фінансового потенціалу екосистеми регіону, зокрема: коштів державного бюджету України, галузевих та міжгалузевих державних цільових програм і бюджетних програм центральних органів виконавчої влади, що спрямовані на розвиток відповідних сфер у регіонах; субвенцій та інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам; коштів місцевих бюджетів; фінансування від міжнародних організацій, зокрема технічної допомоги ЄС; інвестиційних коштів; власних коштів підприємств та інших джерел, не заборонених законодавством.

Щодо бюджетної сфери, то посилення фінансового потенціалу екосистеми дозволить спрямувати кошти місцевих бюджетів на реалізацію програм, що відображають державну політику у сфері збереження та розвитку людського й соціального капіталу. Це включає підвищення якості освіти, медичного обслуговування, соціального захисту населення, а також підтримку духовного та фізичного розвитку (таблиця 1).

Головна увага має бути приділена запобіганню дисбалансу бюджету, своєчасному виконанню зобов'язань, особливо соціального характеру, зміцненню ресурсної бази місцевих бюджетів і забезпеченню раціонального використання бюджетних коштів [8]. Фінансовий ресурс місцевих бюджетів області на 2024 рік прогнозується на рівні 20 054,9 млн грн. У 2024 році зберігається механізм надання області субвенцій з державного бюджету, зокрема передбачено фінансування для:

- підтримки окремих закладів і заходів у сфері охорони здоров'я – 74,4 млн грн;
- відновлення об'єктів критичної інфраструктури в межах спільного проєкту з Міжнародним банком реконструкції та розвитку «Проект розвитку міської інфраструктури – 2» – 14,5 млн грн;
- забезпечення окремих витрат районних рад для виконання їхніх повноважень – 5,8 млн грн [8].

Щодо підприємницької сфери, то слід відмітити, що провідними підприємствами галузі є ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», на базі якого поєднано виробництво вантажного рухомого складу і транспорту соціального призначення, ПрАТ «АвтоКраз», ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», ПрАТ «Кременчуцький колісний завод» та інші [1]. Саме ці підприємства потребують окремої уваги для збільшення частки продукції з високою доданою вартістю в регіоні. Тому що саме ці підприємства є «точками зростання» області, де можна застосувати ефективні мультиплікаторні механізми та

Таблиця 1

**Використання фінансового потенціалу екосистеми для розвитку
бюджетної сфери Полтавської області**

Ключові заходи	Інструменти реалізації ключових заходів
Забезпечення виконання дохідної частини місцевих бюджетів області	Податки, збори, інші надходження, в тому числі субвенції, дотації тощо.
Покращення збору податків	Забезпечення високий рівень збору місцевих податків та зборів, особливо враховуючи зміни в податковому законодавстві. Залучення бізнесу до прозорості фінансової діяльності та забезпечення належного адміністрування податків сприяє збільшенню бюджетних надходжень.
Розширення бази оподаткування	Можливість розширення бази оподаткування за рахунок нових галузей або вдосконалення інфраструктури для збору даних.

Джерело: складено на основі [8]

досягти значного економічного ефекту для всього регіону, що у майбутньому вплине на збільшення фінансового потенціалу регіону. Ці підприємства зберігають значні матеріальні активи: виробничі площі, сучасні технології та кваліфікований персонал. Ці ресурси можна і потрібно задіяти для розвитку професійно-технічної освіти, науки, а також малого та середнього бізнесу в області. Водночас підприємства стикаються з рядом проблем: нестача кваліфікованих кадрів, фінансів для оновлення основних фондів, недостатнє фінансування науково-технічних розробок, амортизація обладнання та відсутність роботи з новими ринками збуту. У зв'язку з цим вони зацікавлені у співпраці з державою для вирішення цих викликів.

Ці підприємства є базою для створення технопарків у регіоні. Особливу увагу необхідно при-

діляти запобіганню зупинки їхньої діяльності, особливо таких ключових компаній, як ПАТ «АвтоКрАЗ», де частка державної власності становить третину. Підтримка цих підприємств усіма доступними інструментами є стратегічним пріоритетом, адже їхній потенціал є надто важливим для регіону. Саме завдяки таким заходам провідні країни світу розвивають потужні автомобільні, авіаційні та залізничні корпорації [1].

Використання фінансового потенціалу екосистеми Полтавської області для розвитку підприємницької сфери допоможе створити сприятливі умови для бізнесу, зростання інвестицій, покращення інфраструктури та підвищення якості життя місцевих жителів. Це вимагатиме комплексного підходу, співпраці між органами влади, підприємцями та громадськими організаціями (таблиця 2).

Таблиця 2

**Використання фінансового потенціалу екосистеми для розвитку
підприємницької сфери Полтавської області**

Ключові заходи	Інструменти реалізації ключових заходів
Фінансування інфраструктури для бізнесу	Створення та підтримка бізнес-інкубаторів і технопарків може допомогти молодим підприємцям запускати стартапи та інноваційні проекти, надаючи їм доступ до необхідних ресурсів, консультацій та фінансування. Модернізація інфраструктури: для підприємців, зокрема в логістичні мережі, склади, енергоефективні будівлі та доступ до високошвидкісного інтернету, створить сприятливі умови для розвитку бізнесу.
Створення сприятливого бізнес-клімату	Зниження адміністративних бар'єрів та спрощення податкових процедур допоможе підприємцям зекономити час та ресурси, знизити витрати на ведення бізнесу. Розвиток програм, що сприяють експорту місцевої продукції, може забезпечити доступ підприємцям до нових ринків та підвищити конкурентоспроможність продукції з Полтавщини на міжнародному рівні.
Розвиток аграрного бізнесу	Інвестиції в нові технології, обладнання, агрономічні дослідження та сталий розвиток агросектора підвищать ефективність виробництва та забезпечать стабільний попит на продукцію. Підтримка сільських підприємств через пільгові кредити, інфраструктурні проекти, а також допомога в сертифікації продукції підвищить її якість і конкурентоспроможність.
Підтримка туризму та рекреаційного бізнесу	Інвестування в розвиток готельного бізнесу, туристичних маршрутів, музеїв, пам'яток та культурних центрів приверне туристів і створить нові бізнес-можливості. Створення маркетингових програм для популяризації Полтавщини як туристичного напрямку на міжнародному рівні.

Джерело: складено на основі [8]

Щодо інвестиційної сфери, то аналіз структури іноземних інвестицій в область демонструє, що реальних іноземних вкладень практично немає. Це свідчить про те, що регіон залишається маловідкритим і важкодоступним для іноземного інвестиційного капіталу. Важливо розмежовувати портфельні інвестиції та інвестиції в реальний сектор економіки (таблиця 3).

Залізна руда займає ключове місце у валовому регіональному продукті області. Проте ефективність цієї галузі залишається сумнівною, незважаючи на її значний внесок у експортну виручку регіону. Саме з цією галуззю пов'язані основні прямі іноземні інвестиції в область. Фінансування в галузь надходить переважно з Великої Британії, Швейцарії та Нідерландів – країн, які формально виступають контрагентами підприємств цього сектору. Важливо розуміти, що капітальні інвестиції з цих країн у підприємства добувної промисловості, розробки кар'єрів та агропромислового комплексу області є частиною виручки, отриманої через механізми трансферного ціноутворення на продукцію цих підприємств [1].

Використання фінансового потенціалу екосистеми для розвитку зовнішньоекономічної діяльності Полтавської області є ключовим аспектом для інтеграції місцевої економіки в міжнародні ринки, залучення інвестицій та підтримки сталого економічного зростання (таблиця 4).

Щодо зовнішньоекономічної діяльності Полтавської області слід зазначити, що У 2023 році відбулись офіційні зустрічі з міжнародними партнерами з метою налагодження співпраці, а саме з представниками: Гуманітарної місії «Інтерсос», Міжнародної 19 році організації з міграції (МОМ), Управління ООН з координації гуманітарних справ в Україні (ОСНА), благодійної організації «Elevate Ukraine», гуманітарної організації «Mercy Corps», гуманітарної

організації SOS Children's Villages International, делегації ПРООН в Україні, Агентства у справах біженців ООН (УВКБ ООН). 22 липня 2023 року відбулось офіційне відкриття Модульного містечка – проєкту з облаштування території та встановлення тимчасових споруд зі збірних модулів для компактного розміщення внутрішньо переміщених осіб. Модульне містечко займає 1,6 га території обласного закладу з надання психіатричної допомоги, огорожене та має окремі в'їзди та виходи. Загальна кількість житлових модулів у містечку – 240 (6 будинків по 40 модулів), загальна кількість місць для заселення – 432. Модульне містечко для тимчасового розміщення ВПО передано Полтавській області як гуманітарна допомога в рамках програм «Польська поміч» (країна Польща) та «Під надійним дахом» (країна Велика Британія). Нині в містечку вже проживає 133 особи з числа ВПО та мають найближчим часом заселитися ще 51 осіб. Полтавську область відвідали представники дипломатичних установ іноземних країн в Україні, а саме: посол Канади, заступниця посла Швеції, представництво Європейського Союзу, консул Азербайджанської Республіки. 20 червня 2023 року відбулося відкриття Почесного Консульства Литовської Республіки у Полтавській області. У 2023 році здійснювався моніторинг за реалізацією 68 проєктів міжнародно-технічної та фінансової допомоги на території області, у тому числі за участі 18 міжнародних фінансових організацій [8].

Ефективне використання фінансового потенціалу екосистеми Полтавської області для розвитку зовнішньоекономічної діяльності сприятиме інтеграції регіону в глобальну економіку, розширенню торгових зв'язків і залученню інвестицій. Це вимагає комплексного підходу, співпраці між місцевими органами влади, підприємцями та між-

Таблиця 3

Використання фінансового потенціалу екосистеми для розвитку інвестиційної сфери Полтавської області

Ключові заходи	Інструменти реалізації ключових заходів
Розвиток інновацій та технологій	Стимулювання інвестицій в інноваційні стартапи: Полтавська область може створити сприятливі умови для розвитку стартапів у сфері технологій, аграрних інновацій та екологічних рішень, що буде стимулювати економічне зростання та розвиток нових секторів економіки. Інвестування в дослідження і розвиток (R&D): Створення умов для науково-дослідних розробок, підтримка інновацій та нових технологій дозволить місцевим підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність.
Гранти та субсидії від держави та міжнародних організацій	Інвестування коштів від держави, ЄС та інших міжнародних фінансових установ може бути використано для фінансування великих інфраструктурних проєктів, модернізації виробництва та підтримки підприємств.
Програми партнерства з міжнародними корпораціями	Залучення міжнародних інвестицій та партнерств може сприяти розвитку інноваційних підприємств, трансферу технологій та доступу до нових ринків.

Джерело: складено на основі [8]

Таблиця 4

**Використання фінансового потенціалу екосистеми для розвитку
зовнішньоекономічної діяльності Полтавської області**

Ключові заходи	Інструменти реалізації ключових заходів
Фінансування експортних програм	Полтавська область може використовувати фінансові ресурси для стимулювання експортної діяльності місцевих підприємств. Це може включати субсидії на сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, забезпечення доступу до міжнародних виставок і ярмарків, а також організацію торгових місій за кордоном.
Підтримка експортної діяльності	Спільно з державними та міжнародними фінансовими установами, Полтавщина може отримати фінансування для розвитку експортноорієнтованих підприємств, підтримки аграрного сектору та екологічних ініціатив.
Розвиток інфраструктури для зовнішньої торгівлі	Інвестиції в розвиток логістичних та транспортних коридорів, зокрема, автомобільних і залізничних шляхів, а також портів, можуть значно підвищити ефективність зовнішньої торгівлі. Це також може включати розвиток логістичних хабів та складів для зберігання товарів, що сприятиме зниженню витрат на транспортування. Розвиток митної інфраструктури. Створення умов для полегшеного митного оформлення, спрощення процедур експорту та імпорту дозволить місцевим підприємствам швидше виходити на міжнародні ринки та зменшити адміністративні бар'єри.
Розвиток міжнародних партнерств та бізнес-зв'язків	Полтавська область може сприяти створенню партнерських відносин між місцевими підприємствами та іноземними компаніями через організацію форумів, конференцій, бізнес-зустрічей, що дозволить розширити торгові зв'язки та залучити нових партнерів. Фінансування участі підприємств області в міжнародних виставках, ярмарках та торгових місіях дозволить популяризувати місцеву продукцію на міжнародних ринках, знаходити нових клієнтів та партнерів.

народними партнерами, а також підтримки інфраструктурних та екологічних ініціатив.

Висновок із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Загалом, інтеграція результатів моніторингу та прогнозування фінансового потенціалу екосистеми сприяє стимулюванню до ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, підвищення якості життя її населення та досягнення довгострокового розвитку Полтавської області. Результати моніторингу та прогнозування спрямовані на стимулювання таких напрямів розвитку Полтавської області:

- у бюджетній сфері: забезпечення виконання дохідної частини місцевих бюджетів області, покращення збору податків, розширення бази оподаткування та ін.;

- у підприємницькій сфері: фінансування інфраструктури для бізнесу, створення сприятливого бізнес-клімату, розвиток аграрного бізнесу, підтримка туризму та рекреаційного бізнесу;

- у інвестиційній сфері: стимулювання реальних іноземних вкладень, розвиток інновацій та технологій, гранти та субсидії від держави та міжнародних організацій, програми партнерства з міжнародними корпораціями тощо.

- у зовнішньоекономічній діяльності: фінансування експортних програм, підтримка експортної діяльності, розвиток інфраструктури для зовнішньої торгівлі, розвиток міжнародних партнерств та бізнес-зв'язків тощо.

Отже, інтеграція результатів моніторингу та прогнозування фінансового потенціалу екосистеми в стратегію розвитку Полтавської області є стратегічно важливим напрямком для стимулювання стійкого соціально-економічного зростання регіону. Моніторинг фінансового стану та прогнозування тенденцій розвитку екосистеми дозволяють ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, включаючи глобальну економічну нестабільність і наслідки військових дій.

Ключовими аспектами стимулювання регіонального розвитку є раціональне використання бюджетних ресурсів, залучення інвестицій та стимулювання підприємництва. Підвищення дохідної бази місцевих бюджетів через покращення збору податків, розвиток інфраструктури, підтримку бізнес-інкубаторів і технопарків сприяє економічному розвитку. Значна увага приділяється розвитку стратегічних підприємств регіону, таких як ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» та ПрАТ «АвтоКрАЗ», які мають потенціал для створення «точок зростання».

Розвиток підприємницької, аграрної, туристичної та інвестиційної сфер вимагає комплексного підходу, включаючи модернізацію інфраструктури, підтримку інновацій, стимулювання експорту та створення сприятливого бізнес-клімату. Для успішної реалізації стратегії важливими є партнерства з міжнародними організаціями, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дугін А. Точка зростання. Сильні і слабкі сторони Стратегії регіонального розвитку. URL: <https://zmist.pl.ua/publications/tochka-zrostannya-silni-i-slabki-storoni-strategiji-regionalnogo-rozvitku>
2. Педченко Н. С., Лапечук О. А., Нестуля Ю. О., Нестуля В. О., & Педченко М. Г. Обґрунтування необхідності побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3 (113). С. 59–66. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/273/259>
3. Педченко Н., Нестуля Ю., Кудаський О., Педченко М. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 4 (110). С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8>
4. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Богданівський В., Борсук С. Оцінка властивостей екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку Полтавської області: прикладний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 3 (117). С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-8>
5. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Бойко О., Борсук С. Визначення за допомогою багатофакторної регресійної моделі впливу факторів на функціонування екосистеми економічного розвитку територій (на прикладі Полтавської області). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1 (115). С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-4>
6. Педченко Н. С., Прасолова С. П., Франко Л. С., Борсук С. І. Фінансові джерела формування екосистеми економічного розвитку та фінансового відновлення території в умовах війни (на прикладі Полтавської області). *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 46. С. 105–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-12>
7. Педченко Н., Прасолова С., Франко Л., Семикоз Д., Борсук С. Теоретико-методологічні засади дослідження екосистеми фінансового відновлення та економічного розвитку території (на прикладі Полтавської області). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-12>
8. Програма економічного і соціального розвитку Полтавської області на 2024 рік. URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/kcddrebw/programa-2024.pdf> (дата звернення: 13.01.2026).
9. Стрілець В. Ю., Педченко Н. С., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 57. С. 37–47. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>

REFERENCES:

1. Duhin A. Tochka zrostannia. Syl'ni i slabki storony Stratehii rehionalnoho rozvytku. [Growth Point. Strengths and Weaknesses of the Regional Development Strategy]. Available at: <https://zmist.pl.ua/publications/tochka-zrostannya-silni-i-slabki-storoni-strategiji-regionalnogo-rozvitku>
2. Pedchenko N. S., Lapechuk O. A., Nestulia Yu. O., Nestulia V. O., & Pedchenko M. H. (2024), Obgruntuvannia neobkhidnosti pobudovy stratehii zabezpechennia finansovoi bezpeky tayii zachennia u systemi finansovoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh viiny [Justification of the need to build a strategy for ensuring financial security and its importance in the financial management system of an enterprise in wartime]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 3 (113), pp. 59–66. Available at: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/273/259>
3. Pedchenko N., Nestulia Yu., Kudatskyi O., Pedchenko M. (2023), Innovatsiina ekosystema vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: teoretychnyi aspekt [Innovative ecosystem of the recovery of the national economy of Ukraine: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. (4 (110), pp. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8>
4. Pedchenko N., Prasolova S., Franko L., Bohdanivskyi V., Borsuk S. (2025), Otsinka vlastyvostei ekosystemy finansovoho vidnovlennia ta ekonomichnoho rozvytku Poltavskoi oblasti: prykladnyi aspekt [Assessment of the properties of the ecosystem of financial recovery and economic development of Poltava region: applied aspect.]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. (3 (117), pp. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-8>
5. Pedchenko N., Prasolova S., Franko L., Boiko O., Borsuk S. (2025), Vyznachennia za dopomohoiu bahatofaktornoi rehresii noi modeli vplyvufaktoriv na funktsionuvannia ekosystemy ekonomichnoho rozvytku terytorii (na prykladi Poltavskoi oblasti) [Determination of the influence of factors on the functioning of the ecosystem of economic development of territories using a multifactor regression model (on the example of the Poltava region)]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 1 (115), pp. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-4>
6. Pedchenko N., Prasolova S., Franko L., Semykoz D. & Borsuk S. (2025), Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia ekosystemy finansovoho vidnovlennia ta ekonomichnoho rozvytku terytorii (na prykladi Poltavskoi oblasti) [Financial sources of formation of the ecosystem of economic development and financial recovery of the territory in war conditions (on the example of the Poltava region)]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. (2 (116), pp. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-12>

7. Pedchenko, N. S., Prasolova, S. P., Franko, L. S., & Borsuk, S. I. (2025). Finansovi dzhherela formuvannia ekosystemy ekonomichnoho rozvytku ta finansovoho vidnovlennia vidnovlennia terytorii v umovakh viiny (na prykladi poltavskoi oblasti) [Theoretical and methodological principles of studying the ecosystem of financial recovery and economic development of the territory (on the example of Poltava region)]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. (46), pp. 105–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-12>

8. Prohrama ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Poltavskoi oblasti na 2024 rik [Program of Economic and Social Development of Poltava Region for 2024]. Available at : <https://media.poda.gov.ua/docs/kcddrebw/programa-2024.pdf>

9. Strilets V. Yu., Pedchenko N. S., Yarish O. V., Sokil A. A., Mukha M. Yu. (2023), Derzhavna pidtrymka vidnovlennia maloho pidpriemnytstva v Ukraini u pisliavoiennyi period: haluzevyi aspekt [State support for the restoration of small business in Ukraine in the post-war period: industry aspect]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: "Ekonomika i menedzhment"*, no. (57), pp. 37–47. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf>

Serhiy Borsyk, Dmytro Semykoz, Liudmyla Franko, Svitlana Prasolova, Nataliia Pedchenko, Poltava University of Economics and Trade. Integration of monitoring results and forecasting of the financial potential of the ecosystem in stimulating the economic development of territories.

Abstract. The purpose of the study is to study the directions of integration of the results of monitoring and forecasting the financial potential of the ecosystem in stimulating the economic development of territories. **Research methodology.** In the process of the study, general scientific and special methods of cognition were used, in particular, systemic, structural-dynamic, comparative and indicator analysis, methods of visualization and generalization of results, and program-targeted and strategic approaches to integrate the results into mechanisms for stimulating the economic development of territories. **Results.** According to the results of the study, it was found that the financial potential of the ecosystem is a general set of financial resources, opportunities for their attraction and effective distribution within the territory, which ensures its sustainable economic development, financing of operations and strategic directions, including monetary funds, investments and financial instruments available to all participants in the ecosystem to achieve common goals. It is proven that the economic development of the region is carried out taking into account the real opportunities for increasing the financial potential of the ecosystem of the region, in particular: funds from the state budget of Ukraine, sectoral and inter-sectoral state target programs and budget programs of central executive bodies aimed at the development of relevant areas in the regions; subventions and other transfers from the state budget to local budgets; funds from local budgets; funding from international organizations, in particular EU technical assistance; investment funds; own funds of enterprises and other sources not prohibited by law. It is identified that the key aspects of stimulating the development of the territory are the rational use of budget resources, attracting investments and stimulating entrepreneurship. It is proposed to increase the revenue base of local budgets through improving tax collection, infrastructure development, support for business incubators and technology parks. **Practical significance of the research results.** The results of monitoring and forecasting the financial potential of the ecosystem are aimed at stimulating such areas of development of the territory as the budget, business, investment spheres and foreign economic activity.

Keywords: integration, monitoring, forecasting, financial potential of the ecosystem, incentives, economic development, territory.

Дата надходження статті: 05.01.2026

Дата прийняття статті: 21.01.2026

Опубліковано: 30.01.2026

УДК 621.316.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-2>

ІТ-СЕКТОР УКРАЇНИ ПІД ЧАС БЛЕКАУТІВ: АНАЛІЗ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ОСР ЗА ІНДЕКСАМИ SAIDI/SAIFI¹

Є. Є. ЗАНІМОНСЬКИЙ

аспірант,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9924-3541>

Анотація. Мета дослідження: здійснити комплексний аналіз надійності електропостачання за індексами SAIDI, SAIFI та статистикою переривань для операторів систем розподілу електричної енергії (ОСР) України та обґрунтувати рішення із забезпечення стабільності у роботі ІТ компаній. **Методика дослідження:** стандартизація показників, ієрархічна кластеризація (дендрограми) та метод *k*-середніх, класифікація та порівняння економічної доцільності технічних та методологічних рішень. **Результати:** встановлено стійке групування операторів, ідентифіковано кластер лідерів і групи ризику, знайдено стійку залежність середньої тривалості відключень, виявлено один з головних факторів суттєвого зниження наслідків блекаутів. **Практична значущість:** результати можуть бути використані для пріоритизації модернізації мереж і управління ризиками; для ІТ-компаній – для підвищення якості подолання наслідків блекаутів.

Ключові слова: надійність електропостачання, SAIDI, SAIFI, оператор системи розподілу (ОСР), кластерний аналіз, блекаут, ІТ-сектор.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Надійність електропостачання є одним із ключових чинників стабільного функціонування економіки, безпеки населення та стійкості критичної інфраструктури держави. В умовах зростання енергетичних ризиків, посилення екстремальних зовнішніх впливів та триваючих викликів для енергетичної системи України постає нагальна потреба у поглибленому аналізі якості роботи операторів систем розподілу електричної енергії (ОСР) та у пошуку системних закономірностей їхньої операційної діяльності. У сучасних умовах особливої ваги набувають кількісні індикатори надійності, зокрема SAIDI (System Average Interruption Duration Index), SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) та показники кількості переривань електропостачання, які відображають стан та ефективність роботи мережевого господарства.

Період 2022–2025 років для України став надзвичайно показовим у контексті якості та стабільності електропостачання. Руйнування інфраструктури, масштабні аварійні ситуації, форс-мажорні обставини й високий рівень невідомості створили унікальне середовище для дослідження поведінкових характеристик ОСР. На цьому тлі особливу цінність становить порівняльний аналіз динаміки операційних показників та пошук структурних груп операторів, що демон-

струють подібні профілі роботи. У цьому контексті методи кластерного аналізу надають можливість не лише виявити внутрішні закономірності у масивах даних, але й отримати інструменти для сегментації операторів за рівнем надійності, стабільності та ефективності.

Актуальність дослідження зумовлена також потребою у незалежних порівняльних оцінках роботи ОСР з великою кількістю споживачів. Оператори, що обслуговують понад 100 000 споживачів, мають вагомий вплив на загальнодержавний рівень енергетичної стійкості, а тому ідентифікація груп лідерів та аутсайдерів є важливою для формування політики модернізації, управління ризиками та вдосконалення нормативних механізмів.

Особливу увагу у роботі приділено аналізу відключень, спричинених форс-мажорними обставинами 2022–2024 років. Унікальний характер цих даних дає змогу оцінити ступінь вразливості мережевої інфраструктури до надзвичайних подій, визначити регіони з найкращими та найгіршими показниками стабільності, а також виявити операторів, які демонструють покращення або погіршення ситуації всупереч загальній тенденції.

Поряд з іншими сферами діяльності, перебої електропостачання безпосередньо впливають на продуктивність ІТ-компаній, відповідальних за важливіший напрям експортних сервісних послуг. Навіть короткі відключення спричиняють зриви

¹ Робота виконана в рамках НДР «Кибернетичні засади управління соціально-економічними системами» на кафедрі економічної кібернетики та прикладної економіки ХНУ імені В.Н. Каразіна (№ д/р. 0124U005272).

строків, заважають забезпеченню підтримки 24/7, ставлять під сумнів надійність у безперервному наданні послуг, що підвищує ризик невиконання умов співробітництва та втрати довіри клієнтів. Компанії змушені нести додаткові витрати на генератори, акумулятори, резервні канали зв'язку (Інтернет), оренду коворкінгів з автономним живленням тощо. Нестабільне живлення також підвищує технічні ризики, посилює кадровий тиск через перерви в роботі, нічні зміни та постійний стрес. У підсумку блекаути перетворюються на системний бар'єр для масштабування ІТ-бізнесу та збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У 2022–2025 роках наукова література про блекаути в Україні сформувалася як міждисциплінарне поле, де масові відключення електроенергії трактуються не лише як технічна проблема надійності мереж, але і як ціла система технічних, інженерних, економічних та соціальних питань. П. Бетчер, Л. Рюдін Горжау, К. Бек, Р. Юмар, Х. Маас, В. Гагенмаєр, Д. Вітгаут та Б. Шефер розглядають можливості для аварійної підтримки та подальшого розвитку міждержавних перетоків як наслідок інтеграційних процесів енергосистеми України з континентальною Європою [1]. Пакети швидких заходів пропонують Г. Захманн, Ф. Майснер та І. Репін [2]. В.В. Черкашина та О.В. Яковенко аналізують показники якості електропостачання SAIDI і SAIFI на прикладі оператора системи розподілу АТ «Харківобленерго» [3]. Дж. Салліван та Д. Каменський акцентують увагу на правових аспектах [4]. Е. Шахіні, М. Федорчук, В. Грубан, В. Федорчук та О. Садовой підкреслюють потенціал сонячної та вітрової генерації [5]. В. Стьопкін, В. Радченко, О. Ровенський, А. Єрофєєва, В. Піліпенко та В. Прихно поєднують традиційні інженерні рішення з інноваційними підходами, зокрема з використанням штучного інтелекту [6].

У працях з'являються суміжні підходи про «післявоєнну» модель енергетики України. О. Сохацька та В. Панасюк трактують розподілену генерацію і нову архітектуру енергосистеми як шлях до підвищення надійності та зменшення уразливості до атак і аварійних ситуацій [7].

І. Грицюк, В. Волинець, Н. Коменда, Ю. Грицюк та А. Гадай у статті [8] презентують модель оптимізації схеми перемикавання електромереж України під час блекауту на прикладі Волинського регіону. Подібну тематику продовжують Л. Михайлова, В. Дубік, О. Козак, О. Думанський та О. Горбовий, що розглядають оптимальні схеми перемикавання для міста/регіону у роботі [9] та О. Сікорська, Н. Остра, Ю. Малогулько, В. Тептя та К. Повстанко які узагальнюють технічні рішення у статті [10].

Важливим напрямом досліджень є питання енергостійкості бізнесу та управління безперервністю діяльності що розглядають Л. Лігоненко, В. Андрійчук, Н. Чухраєва, Ю. Олійник та А. Свістун у роботі [11]. Ф. Гольцбауер, С. Штробль та Й. Ульріх пропонують непрямий, але об'єктивний індикатор впливу інфраструктурних порушень, до яких належать і енергетичні відключення [12]. Масштабність пошкоджень енергетичної інфраструктури аналізують І. Якименко, Н. Бублієнко, О. Салавор, О. Ничик, Є. Шаповалов та Д. Геншель у статті [13].

Хвилі масових блекаутів стимулювали ІТ компанії фінансувати резервне живлення і зв'язок для працівників та переглядати політику релокації. Питання міграції докладно розглядає Т. Кармадонова у роботі [14].

Отже, здатність енергетичної системи тримати удар, ефективні дії з відновлення зруйнованих мереж, вузлів та генеруючих систем, резервні потужності, визначають промислову стійкість України, особливо у галузях, які сильно залежать від електропостачання, таких як ІТ.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою цієї роботи є комплексний аналіз динаміки показників SAIDI, SAIFI та статистики переривань електропостачання за 2022–2024 роки, а також побудова кластерних моделей для відокремлення груп операторів із подібними характеристиками. Робота спрямована на виявлення стійких класифікаційних структур, визначення лідерів і проблемних операторів, а також на формування підґрунтя для подальших досліджень у сфері підвищення якості та надійності електропостачання в Україні.

Як уже зазначалось, планові та, особливо, позапланові відключення мають негативний вплив на роботу однієї з важливішої експортної сервісної галузі економіки України – ІТ галузі. В ході аналізу способів, які використовують ІТ компанії для подолання наслідків блекаутів, ключовим завданням є оцінка основних напрямків, що мають суттєвий потенціал для забезпечення безперебійної роботи компаній, якісного надання послуг замовникам та підвищення рівня стійкості перед припиненням електропостачання та проблемами зі зв'язком.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Традиційно серед причин переривань електропостачання виділяються та вимірюються три групи: аварії з вини компанії, заплановані роботи та форс-мажорні події. Кожен із цих типів переривань відображає різні аспекти діяльності ОСР – від технічного стану мереж до ефективності організації ремонтних процесів та здатності оперативно реагувати на нестандартні ситуації. Розділення показників за причинами та

проведення їхньої кластеризації дає змогу точніше оцінити природу відхилень, а також структурувати контроль над якістю електропостачання.

Під час розглядання показників відключень без форс-мажорів окремо за 2022-й, 2023-й та 2024-й роки виявилось, що результат кластеризації для 2022-го року є нестійким. Тому будемо розглядати кластеризацію з використанням об'єднаних даних 2023-го та 2024-го років та порівнювати її результати з кластеризацією, проведену окремо на базі даних кожного з цих років.

Аналізуючи поєднання даних за два роки (2023-й та 2024-й), за допомогою дендрограми дійдемо висновку що найкращим розбиттям є розбиття на три кластери. За допомоги метода k-середніх для 3-х кластерів знайдемо кластер «С» який найкращий майже за всіма показниками. Інший кластер «В» краще кластера «А» за всіма показниками «з вини компанії», та гірший щодо показників «запланованих відключень».

У Таблиці 1 показано перелік об'єктів у кожному кластері, отриманих методом дендрограми

та k-середніх. Результати кластеризації повністю співпадають.

Для порівняння результатів окремих років та їх сукупності візьмемо кластеризацію окремо за 2023, 2024 роки та за обидва роки разом (Рисунок 1), при чому для 2024 року наведемо два розбиття (окремо для 3-х та 2-х кластерів).

З рисунку 1 можна дійти висновку, що кластерний аналіз дає стійке розбиття по кластерах з майже однаковими елементами за 2023, 2024 роки та за об'єднаними даними.

Звертаючись до аналізу k-середніх, зазначимо, що для всіх даних з рисунку 1 маємо таку характерну закономірність співвідношення кластерів:

– 1-й та 2-й мають протилежну тенденцію (1-й завжди краще за показником «заплановані відключення»; 2-й завжди краще за показником «з вини компанії»);

– 3-й завжди найкращий за всіма показниками з майже однаковими значеннями всіх показників.

У випадку двох кластерів (2024 рік) можна побачити, що 1-й кластер майже повністю погли-

Таблиця 1

Порівняння груп об'єктів отриманих методом дендрограми та k-середніх

Кластер «В» (метод k-середніх)	Кластер відповідний кластеру «В» (дендрограма)	Кластер «А» (метод k-середніх)	Кластер відповідний кластеру «А» (дендрограма)	Кластер «С» (метод k-середніх)	Кластер відповідний кластеру «С» (дендрограма)
АТ «Прикарпаття-обленерго»	АТ «Прикарпаття-обленерго»	ПрАТ «Волинь-обленерго»	ПрАТ «Волинь-обленерго»	ПрАТ «ДТЕК Київські рег-ні електромережі»	ПрАТ «ДТЕК Київські рег-ні електромережі»
АТ «Миколаїв-обленерго»	АТ «Миколаїв-обленерго»	АТ «ДТЕК Одеські електромережі»	АТ «ДТЕК Одеські електромережі»	АТ «Житомир обленерго»	АТ «Житомир обленерго»
АТ «Чернівці-обленерго»	АТ «Чернівці-обленерго»	АТ «Хмельницьк-обленерго»	АТ «Хмельницьк-обленерго»	ПАТ «Запоріжжяобленерго»	ПАТ «Запоріжжяобленерго»
АТ «Полтава обленерго»	АТ «Полтава-обленерго»	АТ «Чернігів-обленерго»	АТ «Чернігів-обленерго»	АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»	АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»
АТ «Укрзалізниця»	АТ «Укрзалізниця»	АТ «Харківобленерго»	АТ «Харківобленерго»	ПрАТ «Рівне-обленерго»	ПрАТ «Рівне-обленерго»
		ПАТ «Сумиобленерго»	ПАТ «Сумиобленерго»	ПАТ «Черкаси-обленерго»	ПАТ «Черкаси-обленерго»
		ПрАТ «Львівобленерго»	ПрАТ «Львів-обленерго»	ПрАТ «ПЕЕМ «ЦЕК»	ПрАТ «ПЕЕМ «ЦЕК»
		ПрАТ «Закарпаття-обленерго»	ПрАТ «Закарпаття-обленерго»	ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»	ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»
		АТ «Вінниця-обленерго»	АТ «Вінниця-обленерго»		
		ПрАТ «Кіровоград-обленерго»	ПрАТ «Кіровоград-обленерго»		
		АТ «Тернопіль-обленерго»	АТ «Тернопіль-обленерго»		

Джерело: побудовано автором

	2023	2024 (3к)	2024 (2к)	2023- 2024
ПрАТ "Волиньобленерго"	1	1	1	1
АТ "ДТЕК Одеські електромережі"	1	1	1	1
АТ "Хмельницькобленерго"	1	1	1	1
АТ "Чернігівобленерго"	1	1	1	1
АТ "Харківобленерго"	1	1	1	1
ПАТ "Сумиобленерго"	1	1	1	1
ПрАТ "Львівобленерго"	1	1	1	1
ПрАТ "Закарпаттяобленерго"	1	1	1	1
АТ "Вінницяобленерго"	1	1	1	1
ПрАТ "Кіровоградобленерго"	1	1	1	1
АТ "Прикарпаттяобленерго"	2	2	1	2
АТ "Миколаївобленерго"	2	2	1	2
АТ "Чернівціобленерго"	2	2	1	2
ПрАТ "ДТЕК Київські регіональні електромережі"	3	3	3	3
АТ "Житомиробленерго"	3	3	3	3
АТ "Тернопільобленерго"	1	1	1	1
ПАТ "Запоріжжяобленерго"	3	3	3	3
АТ "ДТЕК Дніпровські електромережі"	3	3	3	3
ПрАТ "Рівнеобленерго"	3	3	3	3
АТ "Полтаваобленерго"	2	2	1	2
АТ "Укрзалізниця"	2	3	3	2
ПАТ "Черкасиобленерго"	3	3	3	3
ПрАТ "ПЕЕМ "ЦЕК"	3	3	3	3
ПрАТ "ДТЕК Київські електромережі"	3	3	3	3

Рис. 1. Порівняння результатів кластеризації для 2023–2024 років та різної кількості кластерів

Джерело: побудовано автором

нає 2-й кластер, з яким для решти періодів була протилежна тенденція щодо показників у випадку трьох кластерів. А 3-й кластер демонструє чудову сталість – навіть розбиття на два кластери не змінило склад його елементів.

На рисунку 2 наведено показники SAIDI (середня тривалість відключень) для причин переривань електропостачання: «внаслідок форс-мажору та вини інших осіб» для ОСР (операторах системи розподілу) з кількістю споживачів більше 100.000 для 2022, 2023 та 2024 років [15].

Майже для всіх ОСР (операторів системи розподілу) середня тривалість відключень була у 2023 році суттєво меншою, ніж у 2022 році, а у 2024 році більша навіть, ніж у 2022-му. Лише в декількох випадках середня тривалість відключень не сильно відрізнялась за роками. При тому є три ОСР з протилежною тенденцією (що помічено на рисунку 2):

– АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» – тривалість відключень у 2024 році була суттєво менша, ніж у 2023 та 2022 роках;

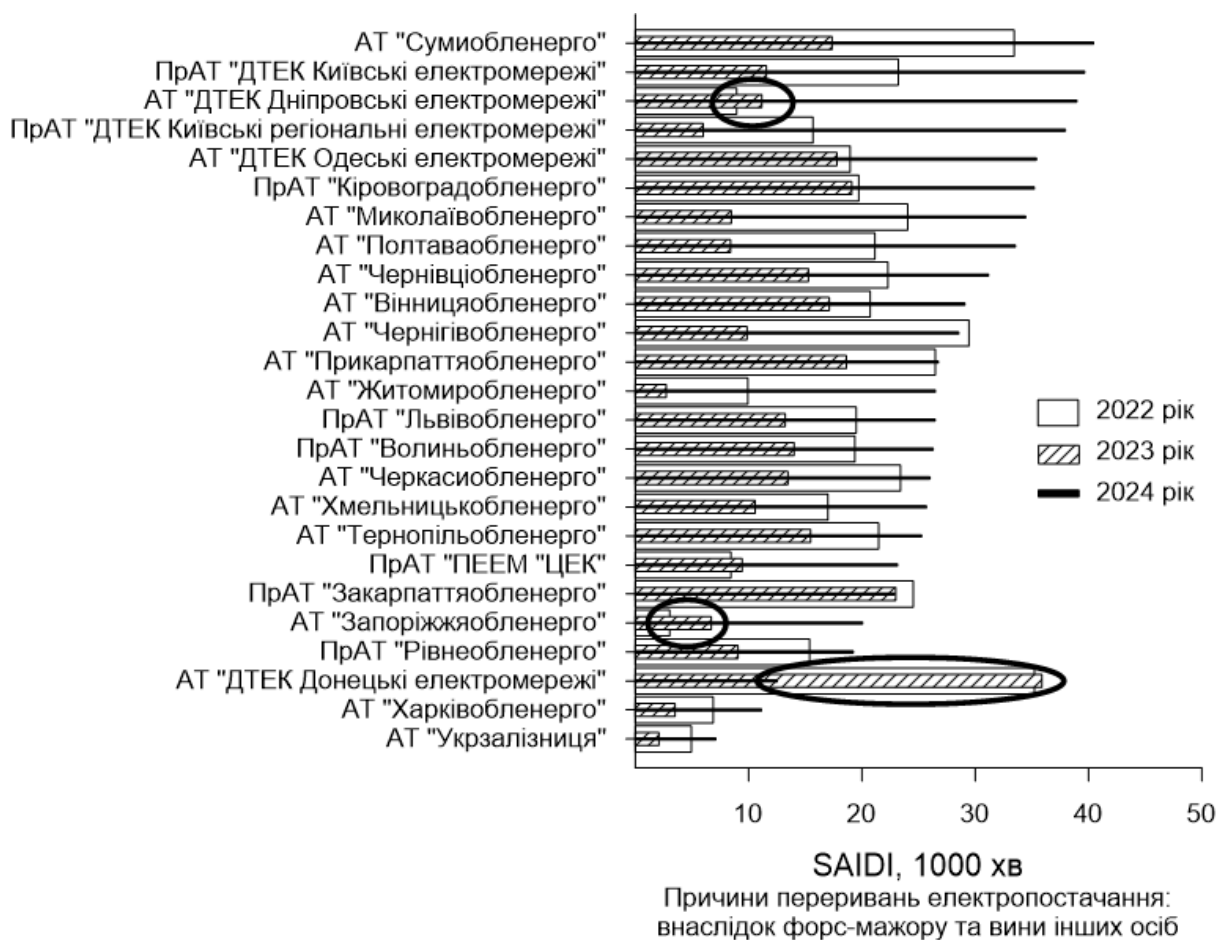


Рис. 2. Показники SAIDI для причин переривань електропостачання «внаслідок форс-мажору та вини інших осіб» для 2022, 2023 та 2024 років

Джерело: побудовано автором на основі даних [15]

– АТ «Запоріжжяобленерго» та АТ "ДТЕК Дніпровські електромережі" – тривалість відключень у 2023 році була більша, ніж у 2022 році.

Аналізуючи 2024-й рік можна дійти висновків, що найменша кількість відключень спостерігається у наступних ОСР:

- АТ «Укрзалізниця»;
- АТ «Харківобленерго»;
- АТ «ДТЕК Донецькі електромережі».

Лідерами за тривалістю відключень є наступні ОСР:

- АТ «Сумиобленерго»;
- ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»;
- АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі»;
- ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі».

Проаналізуємо групу з найменшою кількістю відключень:

Укрзалізниця споживає електроенергію по всій країні, тому її важко її порівнювати з областями.

Донецькі електромережі мають суттєво менше абонентів, ніж більшість областей України, тож її також складно порівнювати з іншими областями.

Єдиною областю, яку можна співвідносити з рештою областей цієї групи, є Харківська. Є підстави припустити, що проблеми з припиненням електропостачання через форс-мажорні обставини, вирішуються Харківобленерго значно ефективніше, ніж в інших областях України, які можна порівнювати між собою.

Розглядаючи проблеми, з якими стикається ІТ галузь, треба визнати, що однією з головних серед них є нестабільне електропостачання, що призводить як безпосередньо до проблем з роботою обладнання так і проблем зі зв'язком (доступом до інтернету). Зазначимо головні методи та способи які використовують ІТ компанії для зниження наслідків блекаутів.

По-перше, це забезпечення безперебійного живлення обладнання, яке може досягатися різними способами: від використання акумуляторних батарей до генераторів та відновлювальних джерел енергії. По-друге, це забезпечення безперебійного доступу до Інтернету. Перше та друге знайшло втілення, наприклад, у створенні «центрів стійкості» (ІТ-хабів) з живленням від гене-

раторів і супутниковим інтернетом (Starlink) у періоди блекаутів про що зазначає Г.Й. Лучко у статті [16].

Відключення електропостачання відбивається на ефективності виконання замовлень ІТ компаніями. С. Урба С. та І Репета фіксують що навіть виялові відключення знижували продуктивність і підвищували витрати на резервне живлення та зв'язок, ускладнюючи планування проєктів [17].

Намагання довести умови роботи з енергозабезпеченням до рівня, який був у довоєнні часи, не є єдиним напрямом роботи. М. Петрик та О. Гарафоновна зазначають, що підлаштування під можливі складнощі також зменшує ризики негативних наслідків для проєктів – коротші спринти, децентралізація рішень, асинхронні комунікації, опора на хмарну інфраструктуру та інструменти (Jira/Trello/Slack/Confluence), а також підтримка ментального здоров'я [18] – чудово доповнює використання резервних джерел живлення.

Проте, як суто технічні рішення щодо забезпечення умов праці, так і зміни методів організації робочого процесу потребують підтримки на високому рівні готовності. Проблеми обмеженого/несистемного розгортання альтернативного живлення (генератори, backup-системи) згідно аналізу, який провели Є.О. Завгородня, Т.М. Мельник та Я.І. Шестак у роботі [19], мають негативний вплив на можливість підтримання високого рівня надійності ІТ-сектора в цілому.

Підсумовуючи аналіз способів зниження наслідків відключень електроенергії, можна зазначити, що ІТ компанії використовують багато технічних та концептуальних рішень. Однак, поряд із зовнішніми факторами, на які ми не маємо можливості впливати, є організаційна складова, що відповідає за максимальну віддачу від наявних рішень. І це відкрите та доступне джерело підняття ефективності подолання наслідків як планових так і позапланових відключень електроенергії та зв'язку.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. В роботі виконано аналіз та проведено кластеризацію ліцензіатів з розподілу електричної енергії з кількістю споживачів більше 100 000 за 2022, 2023 та 2024 роки (з попередньою стандартизацією даних), а також за умови об'єднання даних. Цей аналіз та кластеризація виконані для наборів даних двох індексів – SAIDI та SAIFI, також статистики переривань енергопостачання. Для кожного з цих варіантів розглянуті дві причини переривань електропостачання: з вини компанії та внаслідок запланованих переривань.

Окремо для 2024 року виконано аналіз та побудовано діаграми переривань електропостачання внаслідок форс-мажору.

Порівнюючи 2023 та 2024 роки та результати об'єднання відповідних даних, можна дійти висновку, що кластерний аналіз дає стійку розбивку на кластери з майже однаковими елементами – як окремо для кожного року, так і за умови об'єднання даних.

Слід відмітити один кластер, який є кращим за всіма показниками (без врахування форс-мажорних причин переривань) майже у кожному періоді, що розглядався. Він містить: ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі», АТ «Житомиробленерго», ПАТ «Запоріжжяобленерго», АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», ПрАТ «Рівнеобленерго», АТ «Укрзалізниця» (частково), ПАТ «Черкасиобленерго», ПрАТ «ПЕЕМ «ЦЕК», ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі».

Аналіз діаграми переривань електропостачання внаслідок форс-мажору за 2022, 2023 та 2024 роки, дозволяє зробити висновок, що майже для всіх операторів системи розподілу середня тривалість відключень електроенергії у 2023 році була суттєво менша, ніж у 2022 році, а у 2024 році – більша, навіть ніж у 2022-му. Середня тривалість відключень не сильно відрізнялась за роками лише в декількох випадках. Також вдалось виявити три приклади з протилежною тенденцією: АТ «ДТЕК Донецькі електромережі», коли тривалість відключень у 2024 році була суттєво менша, ніж у 2023 та 2022 роках; а також АТ «Запоріжжяобленерго» та АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», коли тривалість відключень у 2023 році була більша ніж у 2022 році.

Найменша кількість відключень внаслідок форс-мажору за 2024 рік спостерігалась у наступних ОСР: АТ «Укрзалізниця», АТ «Харківобленерго», АТ «ДТЕК Донецькі електромережі».

Аналіз різних методів, які використовують ІТ компанії для зменшення наслідків блекаутів, показує, що найефективнішим методом є поєднання різних способів захисту від відключень, підготовка та підтримка у робочому стані резервних автономних систем живлення та зв'язку. Не треба нехтувати підлаштуванням під можливі блекаути шляхом адаптації робочих процесів до більш коротких ітерацій, гнучкіших до можливих переривань.

Одним з головних факторів успішного уникнення негативних наслідків відключень є організаційний фактор. Перевірка роботи резервних систем, тестування дублюючого обладнання та – найважливіше – підготовка персоналу з проробкою різних сценаріїв та відпрацюванням відповідної поведінки, що багатократно знижує можливі негативні наслідки блекаутів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Böttcher P. C., Rydin Gorjão L. R., Beck C., Jumar R., Maass H., Hagenmeyer V., Witthaut D., Schäfer B. Initial analysis of the impact of the Ukrainian power grid synchronization with Continental Europe. *Energy Advances*, 2023, Vol. 2, С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.1039/d2ya00150k>
2. Zachmann G., Meissner F., Riepin I. Mitigating Ukraine's looming electricity crisis. *Energy Strategy Reviews*, 2025, Vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101724>
3. Черкашина В. В., Яковенко О. В. Аналіз показників якості послуг з постачання електричної енергії на прикладі оператора системи розподілу АТ «Харківобленерго». *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Енергетика: надійність та енергоефективність*, 2023, № 2(7), С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.20998/2224-0349.2023.02.08>
4. Sullivan J. E., Kamensky D. Putin's power play: Russia's attacks on Ukraine's electric power infrastructure violate international law. *The Electricity Journal*, 2024, Vol. 37, № 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tej.2024.107371>
5. Shahini E., Fedorchuk M., Hruban V., Fedorchuk V., Sadovoy O. Renewable energy opportunities in Ukraine in the context of blackouts. *International Journal of Environmental Studies*, 2024, Vol. 81, № 1, С. 125–133. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207233.2024.2320021>
6. Стьопкін В., Радченко В., Ровенський О., Єрофєєва А., Піліпенко В., Прихно В. Контроль та покращення якості електроенергії в мережах промислових підприємств. *Системні технології*, 2025, № 2(157), С. 197–209. DOI: <https://doi.org/10.34185/1562-9945-2-157-2025-20>
7. Sokhatska O., Panasyuk V. The new energy model of post-war Ukraine: distributed generation and the electricity exchange market. *Economic Analysis*, 2022, Vol. 32, № 4, С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.007>
8. Hrytsiuk I., Volynets V., Komenda N., Hrytsiuk Yu., Hadai A. Modelling the optimal switching scheme of the Ukrainian power grid during blackout (Volyn region). *Machinery & Energetics*, 2024, Vol. 15, № 2, С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/2.2024.95>
9. Mikhailova L., Dubik V., Kozak O., Dumanskyi O., Gorbovy O. Modelling the optimal switching scheme of Ukrainian power grids during blackout in one city/region. *Machinery & Energetics*, 2024, Vol. 15, № 4, С. 69–81. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/4.2024.69>
10. Sikorska O., Ostra N., Malogulko Ju., Teptia V., Povstianko K. Technical solutions to prevent blackouts in order to provide the population with electricity: The case of Ukraine. *Machinery & Energetics*, 2024, Vol. 15, № 1, С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/1.2024.76>
11. Ligonenko L., Andriichuk V., Chukhraieva N., Oliinyk Y., Svistun A. Assessing the state of business energy resilience in the context of crisis management tasks in wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2025, № 4(13(136)), С. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.336529>
12. Holzbauer F., Strobl S., Ullrich J. Tracking Internet disruptions in Ukraine: Insights from three years of active full block scans. *IMC '25: Proceedings of the 2025 ACM Internet Measurement Conference* (Madison, Wisconsin, USA, October 28–31, 2025), 2025, С. 474–492. DOI: <https://doi.org/10.1145/3730567.3764449>
13. Yakymenko I., Bubliencko N., Salavor O., Nychyk O., Shapovalov Ye., Henshel D. Energy security of Ukraine in terms of Russian aggression. *Selected Papers of the V International Conference on European Dimensions of Sustainable Development* (Kyiv, June 1–2, 2023). Kyiv, NUFT, 2023, С. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.24263/EDSD-2023-5-4>
14. Karmadonova T. Abandoned Code: War and Migration of Ukrainian IT Specialists. *Science and Innovation*, 2024, Vol. 20, № 4, С. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.04.022>
15. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Звіт щодо показників якості надання послуг у сферах електропостачання і централізованого водопостачання та водовідведення. URL: <https://www.nerc.gov.ua/monitoring-yakosti-poslug/analiz-pokaznikiv-yakosti-nadannya-poslug-u-sferah-elektropostachannya-i-centralizovanogo-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/zvit-shchodo-pokaznikiv-yakosti-nadannya-poslug-u-sferah-elektropostachannya-i-centralizovanogo-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya> (дата звернення: 17.12.2025).
16. Лучко Г. Й. Тенденції розвитку ІТ-сектора в Україні. *Бізнес Інформ*, 2024, № 3, С. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152>
17. Урба С., Репета І. Аналіз конкурентних позицій України на світовому ринку ІТ-аутсорсингу. *Сталий розвиток економіки*, 2025, № 5 (56), С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-6>
18. Петрик М., Гарафонов О. Управління проектами у сфері ІТ: адаптивні моделі в кризових умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2025, Vol. 344, № 4, С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-3>
19. Завгородня Є. О., Мельник Т. М., Шестак Я. І. *Strategic directions for enhancing Ukraine's ICT sector international competitiveness. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 7. С. 1–37. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11268>

REFERENCES:

1. Böttcher, P. C., Rydin Gorjão, L. R., Beck, C., Jumar, R., Maass, H., Hagenmeyer, V., Witthaut, D., & Schäfer, B. (2023). Initial analysis of the impact of the Ukrainian power grid synchronization with Continental Europe. *Energy Advances*, no. 2, pp. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.1039/d2ya00150k>
2. Zachmann, G., Meissner, F., & Riepin, I. (2025). Mitigating Ukraine's looming electricity crisis. *Energy Strategy Reviews*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101724>

3. Cherkashyna, V. V., & Yakovenko, O. V. (2023). Analiz pokaznykiv yakosti posluh z postachannia elektrychnoi enerhii na prykladi operatora systemy rozpodilu AT "Kharkivoblenerho" [Analysis of electricity supply service quality indicators on the example of the distribution system operator JSC "Kharkivoblenergo"]. *Visnyk NTU "KhPI". Seriya: Enerhetyka: nadiinist ta enerhoefektyvnist – Bulletin of NTU "KhPI". Series: Power Engineering: Reliability and Energy Efficiency*, no. 2 (7), pp. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.20998/2224-0349.2023.02.08> [in Ukrainian].
4. Sullivan, J. E., & Kamensky, D. (2024). Putin's power play: Russia's attacks on Ukraine's electric power infrastructure violate international law. *The Electricity Journal*, no. 37 (2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tej.2024.107371>
5. Shahini, E., Fedorchuk, M., Hruban, V., Fedorchuk, V., & Sadovoy, O. (2024). Renewable energy opportunities in Ukraine in the context of blackouts. *International Journal of Environmental Studies*, no. 81 (1), pp. 125–133. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207233.2024.2320021>
6. Stopkin, V., Radchenko, V., Rovenskyi, O., Yerofieieva, A., Pilipenko, V., & Prykhno, V. (2025). Kontrol ta pokrashchennia yakosti elektroenerhii v merezhakh promyslovykh pidpriemstv [Monitoring and improvement of power quality in industrial enterprise networks]. *Systemni tekhnologii – System Technologies*, no. 2 (157), pp. 197–209. DOI: <https://doi.org/10.34185/1562-9945-2-157-2025-20> [in Ukrainian].
7. Sokhatska, O., & Panasyuk, V. (2022). The new energy model of post-war Ukraine: Distributed generation and the electricity exchange market. *Economic Analysis*, no. 32 (4), pp. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.007>
8. Hrytsiuk, I., Volynets, V., Komenda, N., Hrytsiuk, Yu., & Hadai, A. (2024). Modelling the optimal switching scheme of the Ukrainian power grid during blackout (Volyn region). *Machinery & Energetics*, no. 15 (2), pp. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/2.2024.95>
9. Mikhailova, L., Dubik, V., Kozak, O., Dumanskyi, O., & Gorbovy, O. (2024). Modelling the optimal switching scheme of Ukrainian power grids during blackout in one city/region. *Machinery & Energetics*, no. 15 (4), pp. 69–81. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/4.2024.69>
10. Sikorska, O., Ostra, N., Malohulko, Yu., Teptia, V., & Povstianko, K. (2024). Technical solutions to prevent blackouts in order to provide the population with electricity: The case of Ukraine. *Machinery & Energetics*, no. 15 (1), pp. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/1.2024.76>
11. Ligonenko, L., Andriichuk, V., Chukhraieva, N., Oliinyk, Y., & Svistun, A. (2025). Assessing the state of business energy resilience in the context of crisis management tasks in wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, no. 4 (13(136)), pp. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.336529>
12. Holzbauer, F., Strobl, S., & Ullrich, J. (2025). Tracking Internet disruptions in Ukraine: Insights from three years of active full block scans. In *Proceedings of the 2025 ACM Internet Measurement Conference (IMC '25)* (Madison, WI, United States, October 28–31, 2025, pp. 474–492. DOI: <https://doi.org/10.1145/3730567.3764449>
13. Yakymenko, I., Bubliencko, N., Salavor, O., Nychyk, O., Shapovalov, Ye., & Henshel, D. (2023). Energy security of Ukraine in terms of Russian aggression. In *Selected papers of the V International Conference on European Dimensions of Sustainable Development* (Kyiv, Ukraine, June 1–2, 2023, pp. 21–29). NUFT. DOI: <https://doi.org/10.24263/EDSD-2023-5-4>
14. Karmadonova, T. (2024). Abandoned code: War and migration of Ukrainian IT specialists. *Science and Innovation*, no. 20 (4), pp. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.04.022>
15. Natsionalna komisiia, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh. (2022-2024). *Zvit shchodo pokaznykiv yakosti nadannia posluh u sferakh elektropostachannia i tsentralizovanoho vodopostachannia ta vodovidvedennia* [Report on quality indicators of service provision in the fields of electricity supply and centralized water supply and sewerage]. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/monitoring-yakosti-poslug/analiz-pokaznykiv-yakosti-nadannia-poslug-u-sferah-elektropostachannia-i-centralizovanoho-vodopostachannia-ta-vodovidvedennia/zvit-shchodo-pokaznykiv-yakosti-nadannia-poslug-u-sferah-elektropostachannia-i-centralizovanoho-vodopostachannia-ta-vodovidvedennia> (accessed December 27, 2025). [in Ukrainian].
16. Luchko, H. Y. (2024). Tendentsii rozvytku IT-sektora v Ukraini [Trends in the development of the IT sector in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 3, pp. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152> [in Ukrainian].
17. Urba, S., & Repeta, I. (2025). Analiz konkurentnykh pozytsii Ukrainy na svitovomu rynku IT-outsorsynhu [Analysis of Ukraine's competitive positions in the global IT outsourcing market]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 5 (56), pp. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-6> [in Ukrainian].
18. Petryk, M., & Harafonova, O. (2025). Upravlinnia proiektamy u sferi IT: adaptivni modeli v kryzovykh umovakh [Project management in the IT sector: Adaptive models in crisis conditions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 344 (4), pp. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-3> [in Ukrainian].
19. Zavhorodnia, Ye. O., Melnyk, T. M., & Shestak, Ya. I. (2025). Strategic directions for enhancing Ukraine's ICT sector international competitiveness. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, no. 7, pp. 1–37. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11268>.

Yevgen Zanimonskiy, V. N. Karazin Kharkiv National University. The Ukrainian IT sector during blackouts: an analysis based on clustering of distribution system operators using SAIDI/SAIFI indices.

Annotation. The study aims to provide a comprehensive analysis of SAIDI, SAIFI, and the number of supply interruptions, to compare their dynamics over 2022–2024, and to develop clustering models that identify groups of distribution system operators (DSOs) with similar performance profiles. The work seeks to reveal stable classification structures, distinguish leading and underperforming operators, and establish an analytical basis for further research on improving the quality and reliability of electricity supply in Ukraine. In parallel, by examining the approaches employed by IT companies to mitigate the consequences of blackouts, the study addresses the need to evaluate the key resilience pathways that enable business continuity and sustained service delivery to clients, with the goal of identifying measures with substantial potential to enhance resilience to power supply disruptions and connectivity constraints. **The methodology** combines indicator standardization, hierarchical clustering (dendrogram-based) and k-means clustering with robustness checks of cluster membership, as well as a typology of resilience measures (technical, process-related, and organizational), impact assessment of outages and mitigation actions, and a comparison of the economic feasibility of alternative solutions for coping with power interruptions. **The results** demonstrate stable operator groupings driven by company-attributable interruptions and planned works, and identify both a leader cluster and high-risk groups. A consistent year-to-year pattern is observed for the average duration of force-majeure-related outages across most DSOs – lower in 2023 than in 2022 and higher in 2024 than in 2022 – with several exceptions discussed separately. One of the key factors associated with materially reducing blackout impacts is the organizational dimension, encompassing both technical continuity measures (e.g., backup power arrangements) and methodological adaptations of workflows to anticipated interruptions; further development of this dimension has significant potential to improve the operational stability of IT companies. **Practical value.** The findings may support analysts, regulators, energy companies, and researchers in prioritizing network modernization and risk management, and may guide IT firms in strengthening their blackout-mitigation strategies and service continuity.

Keywords: electricity supply reliability, SAIDI, SAIFI, distribution system operator (DSO), cluster analysis, blackouts, IT sector.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 16.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 330.341:621.311: 658.012.4

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-3>

ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ ТА БІЗНЕС-ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДЕФІЦИТУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ

Н. З. ЗАРІЧНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8844-5519>

І. Б. МАРКОВИЧ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4585-722X>

Анотація. Метою дослідження є упорядкування та теоретичне обґрунтування основних стратегій, що дозволять українським підприємствам адаптуватися до викликів воєнного часу та енергетичного дефіциту для збереження їхньої функціональності та життєздатності. **Методика дослідження** ґрунтується на узагальненні сучасних теоретичних підходів, аналізі публікацій, досвіді українських компаній, а також на концептуальному моделюванні адаптивної стратегії для бізнесу. **Результати.** Запропоновано адаптивну бізнес-стратегію, структуровану навколо трьох стовпів (автономність, адаптивність, стійкість) та реалізацію в чотири послідовні етапи. **Практична значущість результатів** полягає у можливості використання запропонованої адаптивної стратегії для покращення енергетичної стійкості та бізнес-життєздатності підприємств як у воєнний, так і після післявоєнний період. Сформовано комплекс практичних рекомендацій для держави та бізнесу, спрямованих на підтримку адаптації підприємств в умовах війни та дефіциту енергоресурсів.

Ключові слова: адаптація підприємств в умовах війни, енергетична стійкість, бізнес-життєздатність, адаптивні стратегії, дефіцит енергоносіїв.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна російська агресія проти України, на четвертому році конфлікту, створила безпрецедентний комплекс викликів для національної економіки та вітчизняних підприємств зокрема. Поруч із прямими руйнуваннями, гуманітарною катастрофою та порушенням логістичних коридорів, систематичні атаки на критичну інфраструктуру, зокрема енергетичну, призвели до тривалої та глибокої кризи забезпечення енергоносіями [1]. Ця ситуація трансформувала традиційні ризики бізнес-середовища в екзистенційну загрозу функціонування підприємств будь-якого масштабу та галузі. Таким чином, актуальності набуває аналіз та систематизація стратегій адаптації українських підприємств для підтримки своєї життєздатності в умовах подвійного тиску – безпосередніх воєнних дій та хронічного дефіциту критичних ресурсів, перш за все енергетичних. Вирішення цієї проблеми має ключове значення не лише для мікрорівня – окремих компаній, але й для макrorівня – забезпечення економічної стабільності та безпеки держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Українські дослідження останніх років лише починають систематизувати накопичений емпіричний досвід. Роботи таких установ, як Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, Київської школи економіки, присвячені макропоказникам та загальним тенденціям [1, 2]. Окремий блок публікацій аналізує практичні кейси компаній [3]. Важливі аспекти вибору та використання стратегій адаптації бізнесу в умовах невизначеності висвітлюються в роботах таких науковців, як Василенка В.А., Степуріна С. О., Михайльова К. Г. [4], Артемчука М.Д. [5], Ємченка М.Ю. [6] та ін.

Проте існує дефіцит комплексних наукових узагальнень, що пов'язують теоретичні концепції життєздатності підприємств з конкретними адаптаційними механізмами, сформованими під впливом нестачі енергоносіїв.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація та обґрунтування ключових стратегій адаптації українських підприємств, спрямованих на одночасне подолання викликів воєнного часу, дефіциту енергоресурсів та підтримки їх бізнес-життєздат-

ності. Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

1. Охарактеризувати взаємозв'язок між енергетичною стійкістю та бізнес-життєздатністю в українському контексті.

2. Виділити основні види адаптаційних стратегій та запропонувати адаптивну бізнес-стратегію для українських підприємств з метою подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв.

3. Розробити практичні рекомендації для її впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В українських умовах енергетична стійкість підприємств трансформувалася з інфраструктурного питання в стратегічну компетенцію бізнесу. Підприємства, що інвестували у власні енергетичні рішення, демонструють вищу життєздатність та конкурентоздатність. Цей взаємозв'язок стимулює інновації та формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість та самодостатність.

За результатами анкетування серед великих українських компаній у яких генерація електроенергії не є профільним видом діяльності, систематизовано перелік ТОП-20 українських бізнесів, що інвестують у власну енергетичну автономію, розбудовують генераційні потужності та активно входять на енергетичний ринок. Загалом учасники опитування вже звели або планують збудувати в найближчі кілька років генерацію загальною потужністю 1,06 ГВт, а сума вже здійснених та запланованих інвестицій сягає 28,9 млрд грн. Згідно з оцінкою Національного банку України, з червня 2024 по квітень 2025 року бізнес залучив у 20 українських банків 18 млрд грн кредитів на будівництво 680 МВт розподіленої генерації.

Зазначена сума є неповною, оскільки не включає проекти, реалізовані за рахунок власних коштів або інвестицій. Ключовим критерієм для ранжування компаній у ТОП-списку стала сукупна потужність генерації – як вже введеної в експлуатацію, так і запланованої до встановлення у найближчі роки. На рис.1 представлено компанії-лідери обсяг інвестицій у власну генерацію яких, перевищив 1 млрд грн., а об'єми потужностей коливаються в межах 85 – 360 МВт [7].

Таким чином, український бізнес формує нову парадигму підтримки своєї бізнес-життєздатності заснований на операційній стійкості та безперервності, фінансовій ефективності та передбачуваності, конкурентних перевагах, стратегічній гнучкості та екологічній вигоді.

Виокремимо основні стратегічні перспективи підприємств, що інвестують у власні енергетичні рішення, демонструють вищу життєздатність та конкурентоздатність:

1. Енергетична автономізація стає конкурентною перевагою.

2. Розвиток відновлювальної енергетики – як бізнес-модель та як захист.

3. Інтеграція в європейську енергосистему забезпечує довгострокову стабільність.

4. Розвиток розподіленої генерації зменшує залежність від централізованих мереж.

На основі аналізу практик українських підприємств можна виділити чотири взаємопов'язані стратегічні напрями адаптації (рис. 2):

– Стратегія технологічної децентралізації та автономізації енергозабезпечення. Це першочергова реакція на фізичну вразливість інфраструктури. Підприємства інвестують у створення розподілених джерел енергії: дизель- та газогенераторні установки, сонячні електростанції, вітростанції

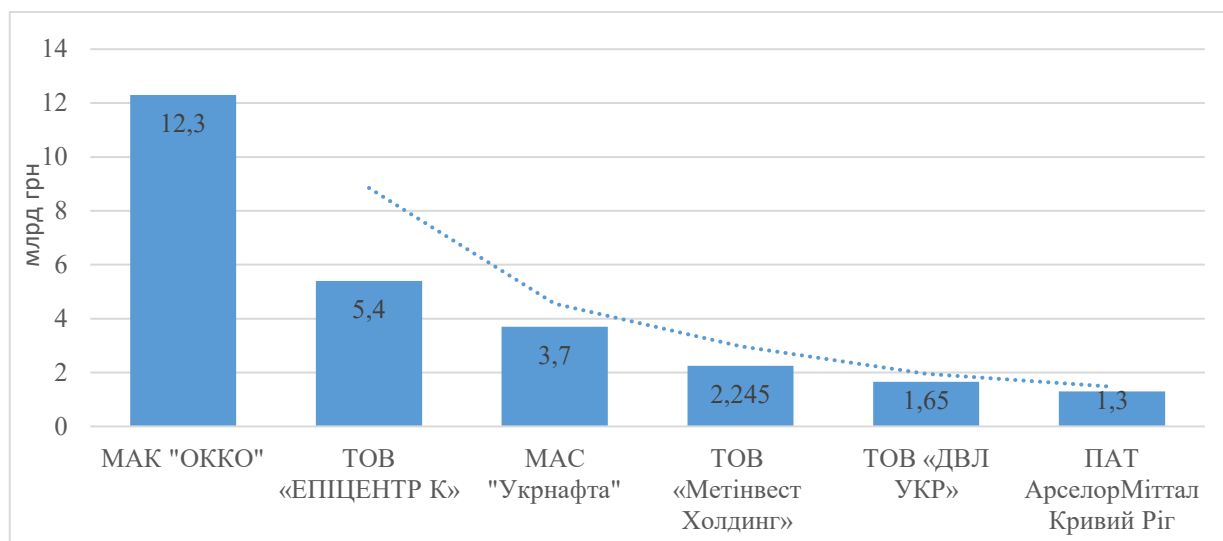


Рис. 1. Компанії-лідери України, що інвестують у власну енергонеалежність

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

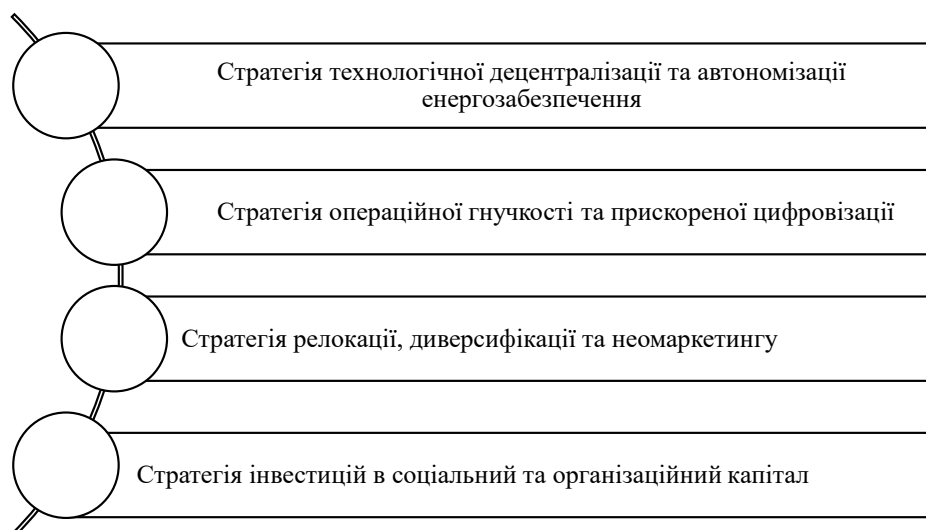


Рис. .2. Стратегії адаптації підприємств в умовах викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв

Джерело: сформовано авторами самостійно

(особливо в поєднанні з акумуляторними системами накопичення), когенераційні установки [3]. Це не просто заміна джерела, а перехід від пасивного споживача послуг монополіста до активного учасника децентралізованої енергетичної мережі. Ця стратегія безпосередньо забезпечує безперервність виробничих процесів.

– Стратегія операційної гнучкості та прискореної цифровізації. Дефіцит енергії змушує переглядати внутрішні процеси. Ключовими елементами стають: гнучкий графік роботи (синхронізація робочих годин із графіками надання електроенергії (за наявності)); пріоритизація процесів (виділення критично важливих операцій, що забезпечуються енергією від автономних джерел у першу чергу); міграція даних в хмару (перенесення даних, серверів та бізнес-додатків на хмарні платформи (AWS, Google Cloud, Azure) забезпечує доступність з будь-якої точки та захист від локальних пошкоджень; впровадження технологій IoT для моніторингу енергоспоживання у реальному часі та його оптимізації.

– Стратегія релокації, диверсифікації та неомаркетингу. Релокація виробництва або його критичних ланок у безпечніші регіони України або сусідніх країн; диверсифікація ланцюгів поставок (пошук альтернативних постачальників сировини та компонентів, часто з більшою, але прийнятною собівартістю). Неомаркетинг: зміна комунікації з клієнтами, акцент на соціальній відповідальності, підтримці України, адаптації продукту до нових умов використання (наприклад, обладнання, що працює від акумуляторів).

– Стратегія інвестицій в соціальний та організаційний капітал. Прозора комунікація щодо ситуації та дій керівництва, психологічна підтримка співробітників, розвиток адаптивних лідерських

якостей серед менеджерів середньої ланки, гнучкі форми зайнятості та організації праці.

В умовах війни та нестачі енергоресурсів адаптаційні стратегії повинні відрізнятися гнучкістю та універсальністю, охоплюючи всі критичні аспекти функціонування компанії – від фінансової стійкості до технологічної модернізації, тому їх слід застосовувати у комплексі. Це дасть можливість підприємствам не лише вижити в період нестабільності, але й зберегти довгострокову конкурентоспроможність. Відсутність продуманих та дієвих стратегій адаптації може призвести до серйозних фінансових втрат, падіння репутації або навіть до припинення діяльності.

Український бізнес проходить історичне випробування на міцність: війна, енергетична криза, порушення ланцюгів постачання – це нова реальність, де вже не працюють старі підходи, а вижити зможуть ті, хто навчиться адаптуватися. З огляду на це, пропонуємо адаптивну бізнес-стратегію для вітчизняних підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування та втримання конкурентних позицій в сучасних умовах (рис. 3).

Запропонована адаптивна стратегія для бізнесу базується на 3 стовпах: енергетична автономія – мінімізація залежності від зовнішніх мереж; адаптивність – здатність швидко переналаштовувати бізнес-процеси; стійкість – формування систем, які стійко реагують на економічні виклики і стають сильнішими.

Систематизувавши основні стратегії адаптації бізнесу та визначивши хронологічний порядок дій визначено 4 етапи її реалізації:

I етап «Виживання» – 0-3 місяці. Забезпечення мінімальної життєздатності: встановлення генераторів на критичну інфраструктуру підприємства,



Рис. 3. Адаптивна бізнес-стратегія для українських підприємств в умовах подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв

Джерело: сформовано авторами самостійно

створення запасів палива, запровадження системи пріоритизації, впровадження моніторингу енергоспоживання, використання модульних виробничих ліній, що можуть працювати автономно; проведення тренінгів/навчання для персоналу щодо виконання множинних функцій; пошук альтернативних транспортних маршрутів та постачальників; реструктуризація кредитів під державні програми; чесність з клієнтами про можливі зриви термінів контрактів.

ІІ етап «Стабілізація» – 3–12 місяців. Відновлення 75% операційної здатності: диверсифікація енергоресурсів (генератори + сонячні панелі + акумулятори), створення локальних енергомереж та спільне використання енергетичної інфраструктури з місцевими громадами, залучення «зеленого» фінансування під енергетичні проекти; розподіл виробництва між різними локаціями (Західна Україна, країни ЄС); кіберстійкість; навчання персоналу навичкам кризової енергетичної грамотності; створення платформи для зворотного зв'язку та ідей від працівників.

ІІІ етап «Розвиток» – 12–24 місяці. Формування конкурентних переваг, повна енергетична автономія, експорт енергії: участь у віртуальних електростанціях, виробництво водню для власних потреб та експорту; створення програм підтримки працівників, які служать в ЗСУ, волонтерські ініціативи для підтримки енергетичної стійкості

регіону; створення логістичних хабів; співпраця з державою.

ІV етап «Трансформація» – 24 + місяці. Закріплення лідерських позицій в енергетичній стійкості та незалежності, формування нової бізнес-моделі: створення резервних офісів та центрів обробки даних, співпраця з міжнародними партнерами, експорт не лише товарів/послуг, а й технологій, досвіду, знань.

Слід відзначити і те, що не лише технології є основою адаптивної стратегії, ключову роль відіграє і кадрова стійкість підприємства, адже без кваліфікованих працівників бізнесу не можливо реалізувати поставлені завдання. Тому, формування системи кадрової стійкості на підприємстві є невід'ємною складовою адаптивної бізнес-стратегії в умовах подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв.

Для ефективної адаптації компаніям потрібен системний підхід і підтримка держави, тому сформуємо практичні рекомендації, які допоможуть підприємствам легко та ефективно адаптуватися до сучасних умов:

1. Зміни в нормативно-правовому забезпеченні. Прийняти закон «Про енергетичну стійкість бізнесу», що передбачав би: спрощену процедуру погодження встановлення генераторів та дозволів на будівництво сонячних електростанцій; можливість об'єднання підприємств у мікромережі без статусу енергопостачальника;

спрощення вимог до приміщень для акумуляторних систем.

2. Фінансові інструменти підтримки. Розвиток програм «Енергооблігації», надання податкових пільг (повне звільнення від ПДВ на імпорт обладнання для альтернативної енергетики), зниження ставки єдиного податку для підприємств, що досягли 70% енергонезалежності, податкові пільги за підключення сусідніх малих підприємств до своїх мереж.

3. Інфраструктурні рішення: створення регіональних хабів та консультаційних центрів з встановлення гібридних систем, пріоритетне відновлення енергомереж промислових зон, створення резервних підстанцій спеціально для бізнесу.

4. Інформаційно-консультаційна підтримка. Створення груп експертів для розробки індивідуальних планів енергопереходу.

5. Міжнародне співробітництво. Консолідація міжнародної допомоги, партнерство з європейськими муніципалітетами, обмін досвідом та технологіями.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Підводячи підсумки, слід відзначити, що кризові умови, а саме війна та брак енерго-

ресурсів в Україні, створили екстремальні умови для підприємств, ставлячи під загрозу їх бізнес-життєздатність та енергетичну стійкість. У таких умовах здатність до швидкої та ефективної адаптації стає найважливішим фактором, який визначає можливості виживання підприємства, а також відновлення та формування його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Запропонована адаптивна бізнес-стратегія для українських підприємств в умовах подолання викликів воєнного часу та дефіциту енергоносіїв дозволяє створити основу для прориву в післявоєнному періоді, перетворюючи виклики на лідерські позиції. Компанії, які почнуть впроваджувати цю стратегію зараз, стануть не лише енергетично незалежними, а й стійкішими до майбутніх криз.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у вивченні особливостей кластерної взаємодії підприємств, наукових установ, організацій, органів місцевої влади та інших для оптимізації споживання енергоресурсів, зменшення залежності від централізованих мереж, підвищення енергоефективності та використання місцевих ресурсів для виробництва тепла й електроенергії на прикладі Західного регіону України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нове щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». *Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»*. Вип. 20. Київ, 2023. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7048> (дата звернення 10.01.2026).
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки. Київ, 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf (дата звернення 10.01.2026).
3. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. Дія. Бізнес. 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення 11.01.2026).
4. Василенко В. А., Степурина С. О., Михайльова К. Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>.
5. Артемчук, М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687> (дата звернення 12.01.2026).
6. Ємченко, М. С. Інноваційні стратегії адаптації підприємства в умовах воєнного стану: досвід та перспективи для відновлення економіки України. *Матеріали конференцій МЦНД*, (16 травня 2025 року). Миколаїв, 2025. С. 78–83.
7. Крюка, С. Енергоавтономний бізнес: ТОП-20 українських компаній, які будують енергетичну незалежність. URL: <https://delo.ua/energetics/energoavtonomnii-biznes-top-20-ukrayinskix-kompanii-yaki-buduyut-energeticnu-nezaleznist-446727/> (дата звернення 12.01.2026).

REFERENCES:

1. Nove shchomisiachne opytuvannya pidpriemstv "Ukrainskyi biznes pid chas viiny" [New monthly survey of enterprises "Ukrainian Business During Wartime"]. *Hromadska orhanizatsiia "Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii"* – Public organization "Institute for Economic Research and Policy Consulting", 20. 2023. Kyiv. Available at: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/7048> [in Ukrainian].
2. Zvit pro priami zbytky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku [Report on direct infrastructure damage and indirect economic losses from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023]. *Kyivska*

shkola ekonomiky – Kyiv School of Economics. Kyiv, 2023. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf [in Ukrainian].

3. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v berezni 2025 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in March 2025]. Diia.Biznes. 2025. Available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> [in Ukrainian].

4. Vasylenko, V. A., Stepurina, S. O., Mykhailova, K. H. (2025) Stratehii adaptatsii biznesu v umovakh viiny ta kryzovykh sytuatsii [Strategies for business adaptation in times of war and crisis]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social development: economic and legal problems*, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>

5. Artemchuk, M. D. (2025). Adaptivni biznes-stratehii za umov viiny ta yikhnyi vplyv na ekonomichnu stabilnist Ukrainy [Adaptive business strategies in wartime and their impact on Ukraine's economic stability]. *Akademichni vizii – Academic visions*, no. 40. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687> [in Ukrainian].

6. Yemchenko, M. S. (2025) Innovatsiini stratehii adaptatsii pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu: dosvid ta perspektyvy dlia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Innovative strategies for enterprise adaptation under martial law: experience and prospects for the recovery of the Ukrainian economy]. *Materialy konferentsii Mykolaivskoho tsentru nauково-tekhnichnoi diialnosti – Materials of the conference of the Mykolaiv Center for Scientific and Technical Activities*. (pp. 78–83). Mykolaiv.

7. Kroka, S. (2025) Enerhoavtonomnyi biznes: TOP-20 ukrainskykh kompanii, yaki buduiut enerhetychnu nezalezhnist [Energy-autonomous business: TOP-20 Ukrainian companies building energy independence]. Available at: <https://delo.ua/energetics/energoavtonomnii-biznes-top-20-ukrayinskix-kompanii-yaki-buduyut-energeticnu-nezaleznist-446727/> [in Ukrainian].

Nadiia Zarichna, Iryna Markovych, Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Energy sustainability and business viability: strategies for adaptation of Ukrainian enterprises in conditions on war and energy deficit.

Annotation. The purpose of the study is to organize and theoretically substantiate the main strategies that will allow Ukrainian enterprises to adapt to the challenges of wartime and energy shortages in order to maintain their functionality and viability. **The research methodology** is based on the generalization of modern theoretical approaches, analysis of publications, the experience of Ukrainian companies, as well as on conceptual modeling of an adaptive strategy for business. **Findings.** The transformation of energy sustainability from an infrastructure element into a key strategic competence of the enterprise is justified. The main strategic prospects of enterprises that invest in their own energy solutions and demonstrate higher viability and competitiveness are highlighted: Energy autonomy becomes a competitive advantage; Development of renewable energy – as a business model and as protection; Integration into the European energy system ensures long-term stability; The development of distributed generation reduces dependence on centralized networks. Based on the analysis of Ukrainian business practices (Top 20 investors in own generation), four interrelated adaptation strategies were identified and systematized: technological decentralization and autonomization of energy supply; operational agility and accelerated digitalization; relocation, diversification and neomarketing; investments in social and organizational capital. An adaptive business strategy structured around three pillars (autonomy, adaptability, resilience) and implemented in four sequential stages (“Survival”, “Stabilization”, “Development”, “Transformation”) is proposed. **Practical value.** The proposed strategy allows not only to maintain the viability of the enterprise in conditions of energy shortages and economic challenges due to the war, but also to form long-term competitive advantages through energy autonomy and operational sustainability. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed business strategy both in the war and post-war periods. A set of practical recommendations for the state and business has been formed, aimed at supporting the adaptation of enterprises in conditions of war and energy shortage. Implementing such an approach is critical for the recovery and future leadership of the Ukrainian economy.

Keywords: adaptation of enterprises in wartime, energy sustainability, business viability, adaptive strategies, energy shortages.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 330.15:005.35

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-4>

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕХАНІЗМІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

О. В. КНЯЗЬ

докторант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0442-9711>

Анотація. Метою дослідження є узагальнення та обґрунтування методологічних підходів до формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку в системі корпоративного управління з урахуванням економічних, соціальних і екологічних чинників. **Методика дослідження.** У дослідженні застосовано системний, інтегрований і стейкхолдерський підходи та методи аналізу й моделювання, спираючись на концепції сталого розвитку. **Результати.** Встановлено, що формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку ґрунтується на еволюції наукових підходів, інтеграції міжнародних стандартів і поєднанні системності, стейкхолдерської залученості та ризик-орієнтованості, що забезпечує узгодження бізнес-процесів із принципами сталості та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для інтеграції принципів ESG у корпоративне управління.

Ключові слова: сталий розвиток, корпоративна відповідальність, методологічні підходи, ESG, стейкхолдери, ризик-орієнтоване управління, інтегроване управління, кругова економіка.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації економічних систем і посилення глобальних екологічних та соціальних викликів особливої актуальності набуває формування методологічних підходів до імплементації підприємствами цінностей сталого розвитку. Поступове переосмислення ролі бізнесу виходить за межі виключно економічної доцільності та орієнтується на його функціонування як активного елемента соціоекологічних систем, відповідального за довгострокові наслідки власної діяльності. За таких умов сталий розвиток розглядається як багатовимірна категорія, що визначає методологічну рамку прийняття управлінських рішень у напрямі узгодження економічних результатів із соціальними очікуваннями та екологічними обмеженнями.

У цьому контексті ключового значення набуває розроблення методологічного забезпечення механізмів, здатних інтегрувати цінності сталості у систему корпоративного управління, стратегічного планування та операційної діяльності підприємств. Ефективність такої інтеграції зумовлюється необхідністю поєднання вимог міжнародних нормативно-інституційних документів із сучасними науково-концептуальними підходами, що формують основу для переорієнтації бізнесу на принципи відповідальності, адаптивності та довгострокової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які досліджують трансформа-

ційні процеси розвитку економіки, роль інституцій та поведінку бізнесу в умовах нестабільності, криз і воєнних конфліктів, доцільно виокремити Mauro P., Sahay R. [1], Brück T., Naudé W., Verwimp P. [2], Mazzucato M. [3], Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. [4], Acemoglu D., Robinson J. A. [5], Stiglitz J. E. [6].

У працях Mauro P. та Sahay R. [1] акцент зроблено на фінансовій політиці як інструменті забезпечення макроекономічної стабільності та відновлення економічного зростання у країнах, що перебувають у стані конфлікту або посткризової трансформації, що має безпосереднє значення для формування середовища функціонування підприємств. Дослідження Brück T., Naudé W. та Verwimp P. [2] розкривають специфіку підприємницької діяльності в умовах збройних конфліктів, підкреслюючи зростання невизначеності, трансформацію ризиків і зміну мотивацій бізнесу.

На концептуальному рівні роботи Mazzucato M. [3] формують теоретичне підґрунтя для переосмислення ролі держави та бізнесу у створенні економічної цінності, що є важливим у контексті реалізації стратегій сталого розвитку та відновлення економіки. Дослідження Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H. та Vismara S. [4] зосереджені на оцінюванні втрат підприємницького потенціалу внаслідок воєнних дій та інституційних шоків, демонструючи довгострокові наслідки таких подій для інноваційної активності та динаміки бізнесу.

Фундаментальні праці Acemoglu D. та Robinson J. A. [5] обґрунтовують визначальну роль інклюзивних інституцій у забезпеченні економічної стійкості та зростання, тоді як Stiglitz J. E. [6] аналізує системні вади ринкових механізмів у періоди криз і необхідність активного державного регулювання для зниження соціально-економічних ризиків. Сукупно зазначені дослідження формують цілісне наукове підґрунтя для аналізу сучасних викликів розвитку бізнесу та економіки, підкреслюючи важливість інституційної якості, адаптивності та стратегічного управління в умовах високої невизначеності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні та систематизації методологічних підходів і практичних інструментів формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку на рівні підприємств, а також у визначенні їх ролі в забезпеченні стратегічної стійкості, адаптивності та відповідності бізнесу сучасним глобальним соціоекологічним і регуляторним вимогам.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З метою систематизації науково-методичних підходів та узагальнення інструментарію, що використовується підприємствами для практичної інтеграції принципів сталого розвитку, ми представимо узагальнену характеристику відповідних методів і підходів у таблиці 1. Така структуризація дозволяє поєднати концептуальні положення міжнародних нормативних документів із прикладною логікою управлінських рішень та забезпечує цілісне бачення методологічної основи імплементації цінностей сталого розвитку на рівні підприємств.

У найважливіших міжнародних документах міститься підхід, який визначає загальні засади для побудови корпоративних систем сталості. Одним із фундаментальних джерел є доповідь Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку, де задекларовано: «...Сталий розвиток – це розвиток, що забезпечує задоволення потреб теперішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти

Таблиця 1

Методологічні підходи та методи формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку підприємствами

Методологічний підхід	Зміст підходу	Конкретні методи та інструменти	Ключові джерела та документи
1	2	3	4
Системний підхід	Розгляд підприємства як елемента соціоекологічної системи; узгодження управлінських рішень із довгостроковими межами розвитку	Системний аналіз; моделювання взаємозв'язків; побудова систем управління сталими процесами	WCED “Our Common Future”; Agenda 21; IISD Framework
Інтегрований підхід (economic–environmental–social)	Узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей у єдиному контурі управління	Матриці інтегрованих показників; інтегроване планування; triple-bottom-line оцінювання	ISO 26000; OECD Guidelines; UN Global Compact
Стейкхолдерський підхід	Визначення суттєвих тем і пріоритетів розвитку через діалог зі стейкхолдерами	Аналіз суттєвості; карти стейкхолдерів; консультації; багатосторонні платформи	GRI Standards; SDG Compass; UN Global Compact
Превентивний екологічний підхід	Запобігання негативним впливам через оцінювання наслідків ще до прийняття рішення	Оцінка впливу на довкілля (ОВД); превентивні екологічні аудити; екодизайн	UN Global Compact; ISO 14001; EU Environmental Principles
Індикаторний та доказовий підхід	Управлінські рішення мають базуватися на вимірюваних, зіставних і верифікованих даних	KPI для ESG; індекси сталості; побудова панелей моніторингу; data-driven управління	UN SDG Indicators; Eurostat SDG; GRI Indicators
Підхід планетарних меж	Оцінювання діяльності підприємства з позиції екологічної місткості та глобальних меж безпеки	Розрахунки екологічного сліду; оцінка вуглецевих викидів; ресурсний аудит	Rockström J. et al.; IPCC Reports; Paris Agreement
Ризик-орієнтований підхід	Врахування екологічних, соціальних та управлінських ризиків у стратегічних рішеннях	Аналіз ESG-ризиків; сценарний аналіз; управління кліматичними ризиками	WEF Global Risks Report; TCFD recommendations

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Адаптивний та резильєнтний підхід	Формування здатності підприємства адаптуватися до змін і криз	Адаптивне планування; побудова сценаріїв; моделювання стійкості	IISD; UNDP; EU Resilience Framework
Місійно-орієнтований підхід	Спрямовання управління на досягнення суспільно важливих місій сталого розвитку	Визначення місії; програмування трансформацій; міжгалузева координація	EU Missions; Mazzucato M.
Кругова економіка як методологічна рамка	Мінімізація ресурсомісткості, повторне використання та замкнуті цикли	LCA (оцінка життєвого циклу); підходи ремануфактурингу; есо-design; симбіоз виробництв	EU Circular Economy Action Plan; ISO 14040
Методологія прозорості та підзвітності	Забезпечення перевірності, повноти та регулярності нефінансової звітності	GRI-звітність; інтегрована звітність; ESRS структуровані звітні блоки	GRI Standards; CSRD; ESRS
Методологія відповідального інвестування (SRI/ESG)	Узгодження фінансових рішень з екологічними і соціальними цілями	Оцінка капітальних потоків; ESG-screening; impact investing	PRI; CSRD; OECD Responsible Business Conduct
Методологія оцінювання життєвого циклу (Life Cycle Thinking)	Аналіз впливів продукту на всіх стадіях циклу	LCA; LCIA; екологічні профілі продукту; “cradle-to-cradle”	ISO 14040; ISO 14044
Кадрово-інституційний підхід	Формування компетенцій і інституційних механізмів реалізації сталості	Тренінги; етичні кодекси; компетентнісні моделі; корпоративна культура сталості	ISO 26000; UNDP Guidance
Інноваційно-технологічний підхід	Використання технологій для зменшення негативного впливу та підвищення ефективності	Цифровізація ESG-даних; енергоменеджмент; low-carbon technologies	EU Green Deal; OECD Digital Green Transformation
Соціоетичний підхід	Орієнтація на цінності справедливості, рівності, прав людини й відповідальності	Соціальні аудити; етичні кодекси; оцінка впливу на громаду	ISO 26000; UN Guiding Principles on Business and Human Rights

Джерело: побудовано автором на основі [1–21]

власні потреби...» [1]. Ця формула задає етичний і методологічний горизонт для визначення критеріїв прийняття управлінських рішень на рівні підприємства, у яких вагомими стають довгострокові наслідки та міжпоколінна відповідальність. Проте імплементація таких цінностей вимагає перетворення загальних декларацій у прикладні методи, інструменти та процедури, що забезпечують системність управління сталістю.

Важливою методологічною опорою для побудови корпоративних механізмів сталого розвитку є підходи, сформовані у межах глобальних рамок ООН. У «Agenda 21» підкреслюється, що підприємства повинні запроваджувати «...моделі виробництва і споживання, що є стійкими в межах екологічної місткості екосистем...» [2], що вказує на необхідність оцінювання відповідності техніко-технологічних рішень екологічним межах територій. У «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development» наголошується, що приватний сектор має відігравати ключову роль у реалізації Цілей сталого розвитку через «...відповідальна поведінка бізнесу, інновації та довгострокові інвестиційні стратегії...» [3]. Такі положення задають методологічну рамку, згідно з

якою підприємство має бути системним агентом розвитку, а не суто економічним суб'єктом.

На міжнародному рівні методологічне підґрунтя імплементації цінностей сталого розвитку формується також у стандартах ISO. Стандарт ISO 26000 визначає соціальну відповідальність як: «...відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля...» і підкреслює, що організація має діяти «...прозоро й етично, сприяючи сталому розвитку...» [4]. Це формулювання фактично вводить методологічний критерій, згідно з яким кожне управлінське рішення підприємства повинно оцінюватися за ступенем його внеску у сталий розвиток та за рівнем мінімізації негативних зовнішніх ефектів. У такий спосіб формується вимога багатовимірної раціональності, де економічний вибір перестає бути ізольованим від соціальних та екологічних наслідків.

Методологічно значущими є підходи GRI Standards, що визначають інформаційну основу для формування механізмів сталості. У документі GRI Sustainability Reporting Standards зазначено: «...звітність зі сталого розвитку ґрунтується на вимірюванні, розкритті інформації та підзвітності внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам щодо

результативності організації на шляху до сталого розвитку...» [5]. Це формує вимогу прозорості та підзвітності як методологічний принцип, що змінює логіку управлінських процесів. Зокрема, механізми імплементації цінностей сталості стають не лише внутрішньою управлінською практикою, а й частиною зовнішніх зобов'язань підприємства перед стейкхолдерами. Саме тому GRI висуває методологічну вимогу систематичності: організація має забезпечувати регулярність вимірювань, порівнюваність показників, нормативність індикаторів та верифікованість даних.

Важливим методологічним орієнтиром є «UN Global Compact», де сформульовано десять принципів відповідального бізнесу. У документі наголошено, що підприємства мають підтримувати «...підхід обережності у реагуванні на екологічні виклики...» та «...здійснювати ініціативи, спрямовані на підвищення рівня екологічної відповідальності...» [6]. Таким чином вводиться превентивна логіка управління, яка є ключовою для формування механізмів сталості. Превентивність означає, що у процесі прийняття рішень підприємство повинно оцінювати ризики не лише постфактум, а на стадії планування, що вимагає відповідного методологічного інструментарію: систем оцінки впливу, екологічного аудиту, сценарного прогнозування.

Розвиток механізмів імплементації цінностей сталого розвитку на підприємствах спирається на загальнонаукові методологічні принципи, які представлені у завантажених матеріалах, зокрема принципи системності, інтегративності, адаптивності, ризик-орієнтованості та багатовимірності оцінювання. Принцип системності означає, що сталий розвиток підприємства не може зводитися до окремих проєктів чи епізодичних заходів, а має бути результатом узгодженої дії управлінських підсистем. Інтегративність передбачає, що економічні, соціальні та екологічні параметри мають бути поєднані у спільному контурі управління, що забезпечує їх взаємну узгодженість. Адаптивність визначає необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що особливо важливо у час глобальних криз. Ризик-орієнтованість означає, що механізми сталого розвитку повинні будуватися на оцінюванні та мінімізації ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими факторами. Нарешті, багатовимірність оцінювання вимагає опори на індекси, показники та системи моніторингу, що дає змогу формалізувати імплементацію цінностей сталості.

У значній кількості методологічних досліджень підкреслюється, що механізми імплементації цінностей сталого розвитку мають враховувати специфіку управлінських ситуацій, характер галузі та інституційні фактори. Наприклад, OECD у документі «Guidelines for Multinational Enterprises» наголошує: «...Підприємства повинні сприяти

економічному, екологічному та соціальному прогресу з орієнтацією на досягнення сталого розвитку...» [7], що вказує на необхідність комбінування інструментів економічної ефективності та соціальної відповідальності. Такі рекомендації формують методологічний підхід, у якому оцінювання діяльності підприємства ґрунтується не на одновимірних критеріях продуктивності, а на комплексному аналізі його впливів.

Важливою складовою методологічного забезпечення є побудова систем моніторингу, які дозволяють оцінювати динаміку процесів сталого розвитку. За підходами UNDP, «...моніторинг сталого розвитку потребує індикаторів, які є вимірюваними, порівнюваними та чутливими до змін політики...» [8]. Це означає, що механізми імплементації цінностей сталості повинні містити інформаційно-аналітичні контури, які дають змогу відслідковувати результати впровадження стратегій на різних рівнях: корпоративному, територіальному, галузевому. Такі підходи корелюють із індексним аналізом, який широко застосовується в українських дослідженнях сталого розвитку (див. матеріали файлів та), що підтверджує релевантність кількісної оцінки як елемента методологічного інструментарію.

Глобальна практика формування механізмів сталого розвитку підкреслює значення залучення стейкхолдерів. У GRI 101 зазначено: «...звітність зі сталого розвитку повинна визначати суттєві теми, що відображають значний економічний, екологічний і соціальний вплив організації або суттєво впливають на оцінки та рішення стейкхолдерів...» [5]. На методологічному рівні це означає, що формування механізмів сталості має спиратися на діалог, включення зацікавлених сторін та ідентифікацію суттєвих тем. Стейкхолдерський підхід дає змогу підприємству визначити ціннісні пріоритети, які є найбільш релевантними для суспільства й довкілля, а відтак – вбудувати їх у стратегічні програми.

Методологічно значущим є також принцип наукової обґрунтованості рішень, який закріплений у документах Європейської комісії. У «European Green Deal» зазначено: «...економічне зростання має бути відокремлене від використання ресурсів, і для цього потрібна потужна політика, що спирається на доказову базу...» [9]. Таке формулювання доповнює методологічну основу корпоративних механізмів сталості, оскільки вимагає опори на емпіричні дані та науково верифіковані моделі. Відповідно системи управління сталим розвитком мають включати методи доказового аналізу, серед яких моделювання, прогнозування, оцінювання життєвого циклу, екологічний аудит, сценарний аналіз та оцінювання ризиків.

У сучасних умовах посилюється значення системного та міждисциплінарного підходу до фор-

мування механізмів сталого розвитку. У матеріалах Міжнародного інституту сталого розвитку (IISD) зазначено: «...сталий розвиток потребує інтегрованого прийняття рішень, яке одночасно враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти...» [10]. Отже, методологічно важливим є створення узгоджених контурів управління, у яких різні фактори синхронізуються у рамках єдиної стратегічної логіки. Такі механізми мають ґрунтуватися на інструментах системного аналізу, включення екосистемних меж і соціальних обмежень, а також на узгодженні корпоративних цілей з глобальними цілями сталого розвитку.

Сучасні корпоративні стандарти CSRD та ESRS, що дедалі активніше застосовуються в Європейському Союзі, містять важливі методологічні елементи, релевантні й українському бізнесу. У преамбулі CSRD зазначено: «...якісна та порівнювана звітність зі сталості є необхідною умовою для переорієнтації потоків капіталу на сталу економічну діяльність...» [11]. Це твердження задає методологічний вектор, згідно з яким імплементація цінностей сталого розвитку є не лише етичним чи соціальним завданням, а й інструментом забезпечення доступу підприємств до інвестиційних ресурсів. Таким чином механізми сталості мають ґрунтуватися на валідних і з'єднаних показниках, що дозволяють інтегрувати підприємство у глобальні фінансові процеси.

Методологічне забезпечення механізмів імплементації сталого розвитку включає і ризик-орієнтовані підходи. У звіті WEF «Global Risks Report» наголошено: «...екологічні ризики домінують у довгостроковій структурі глобальних ризиків...» [12], що означає необхідність включення екологічних ризиків у систему корпоративної діагностики та управління. Механізми сталості повинні містити оцінювання ризиків порушення екологічних меж, негативного впливу на клімат, деградації ресурсів, соціальної нерівності, а також пов'язаних із ними економічних втрат. Методологія ризик-орієнтованого аналізу стає ключовим інструментом структурної перебудови бізнес-моделей.

Варто врахувати, що механізми імплементації цінностей сталого розвитку мають опиратися на принципи місійної відповідальності. Підхід місійного управління, сформульований у працях провідних дослідників, підтримується на міжнародному рівні, зокрема ООН та ЄС. У документі ЄС «Mission-Oriented Research and Innovation» зазначено: «...місії потребують системної трансформації та мобілізації різних секторів, дисциплін і груп стейкхолдерів...» [13]. Це означає, що для формування механізмів сталого розвитку підприємства повинні не лише адаптуватися до зовнішніх вимог, а й виступати активними суб'єктами трансформаційних змін.

Суттєвою складовою методологічної бази є принцип кругової економіки, який укорінено у проєктах ЄС. У «Circular Economy Action Plan» зазначено: «...циркулярна економіка спрямована на забезпечення збереження цінності продуктів, матеріалів і ресурсів якомога довше...» [14]. Це формує методологічні орієнтири для підприємств: мінімізація ресурсомісткості, повторне використання матеріалів, розробка екодизайну, замкнуті виробничі цикли. Механізми імплементації цінностей сталості, побудовані у межах кругової економіки, дозволяють гармонізувати економічні та екологічні інтереси.

У методологічних підходах важливо врахувати принцип кліматичної відповідальності, закріплений у Паризькій угоді. У статті 2 документу підкреслено: «...ця Угода покликана посилити глобальну реакцію на загрозу зміни клімату... шляхом узгодження потоків фінансування з траєкторією розвитку, що передбачає низький рівень викидів парникових газів та стійкість до змін клімату...» [15]. Це означає, що механізми сталого розвитку мають інтегрувати низьковуглецеві траєкторії, оцінювання парникових викидів, управління кліматичними ризиками та адаптаційні заходи.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Імплементація цінностей сталого розвитку на підприємствах неможлива без комплексної методологічної рамки, що об'єднує системність, інтегративність, прозорість, ризик-орієнтованість, наукову доказовість, стейкхолдерську участь та адаптивність до змін глобального середовища. Механізми сталості повинні вбудовуватися у стратегію підприємства, управлінську структуру, інноваційну діяльність, фінансові рішення, кадрову політику, операційні процеси та взаємодію з суспільством. Відповідно до матеріалів завантажених файлів, такі механізми здатні забезпечувати довгострокову результативність та стійкість навіть у складних умовах трансформацій, криз і високої невизначеності, що характерно для сучасного етапу розвитку економіки України.

Сукупність міжнародних джерел свідчить, що методологічні підходи до імплементації цінностей сталого розвитку мають бути стратегічними, структурованими та науково обґрунтованими. Вони включають індикаторний аналіз, інтегровану звітність, екологічне та соціальне оцінювання, управління ризиками, стратегічне планування, оцінювання життєвого циклу, екодизайн, кругову економіку, розвиток людського капіталу та участь стейкхолдерів. Усе це формує цілісну архітектуру механізмів сталого розвитку, яка дозволяє підприємствам реалізовувати свою місію у відповідності до глобальних цінностей та викликів ХХІ століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Mauro P., Sahay R. Fiscal policy and growth in fragile and conflict-affected states. *IMF Working Paper*. 2020.
2. Brück T., Naudé W., Verwimp P. Business under fire: Entrepreneurship and violent conflict in developing countries. *Journal of Conflict Resolution*. 2013. Vol.57 (1). P. 3–19. URL: <https://www.jstor.org/stable/i23414181>
3. Mazzucato M. The value of everything: Making and taking in the global economy. *London: Penguin Books*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.14267/RETP2020.03.20>
4. Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. The economic costs of the Russia–Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship (preprint). 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>
5. Acemoglu D., Robinson J. A. Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. *New York: Crown Business*. 2012. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1836336>
6. Stiglitz J. E. Freefall: America, free markets, and the sinking of the world economy. *New York: W. W. Norton & Company*. 2010. DOI: <https://doi.org/10.46298/jpe.10628>
7. World Commission on Environment and Development. Our common future. 1987. URL: <https://www.brundtland.co.za/wp-content/uploads/2022/08/Brundtland-Report-1987-Our-Common-Future.pdf>
8. United Nations. Agenda 21. 1992. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/170126>
9. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
10. International Organization for Standardization. ISO 26000: Guidance on social responsibility. 2010. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
11. Global Reporting Initiative. GRI Sustainability Reporting Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>
12. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. 2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
13. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en.html
14. United Nations Development Programme. SDG Indicators. 2020. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>
15. European Commission. The European Green Deal. 2019. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF
16. International Institute for Sustainable Development. Sustainable Development Framework. 2023. URL: <https://www.iisd.org/system/files/2023-05/ssi-review-standards-sustainable-development-goals-sdgs.pdf>
17. European Parliament and Council. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). 2022.
18. World Economic Forum. Global Risks Report. 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
19. European Commission. Mission-Oriented Research and Innovation. 2018. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/mission-oriented-policy-studies-and-reports_en
20. European Commission. Circular Economy Action Plan. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy>
21. United Nations. Paris Agreement. 2015. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

REFERENCES:

1. Mauro, P., & Sahay, R. (2020). *Fiscal policy and growth in fragile and conflict-affected states* (IMF Working Paper). International Monetary Fund.
2. Brück, T., Naudé, W., & Verwimp, P. (2013). Business under fire: Entrepreneurship and violent conflict in developing countries. *Journal of Conflict Resolution*, no. 57 (1), pp. 3–19. Available at: <https://www.jstor.org/stable/i23414181>
3. Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Penguin Books. DOI: 10.14267/RETP2020.03.20
4. Audretsch, D. B., Momtaz, P. P., Motuzenko, H., & Vismara, S. (2023). The economic costs of the Russia–Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship (Preprint). *arXiv*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>
5. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. *Crown Business*. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1836336>
6. Stiglitz, J. E. (2010). Freefall: America, free markets, and the sinking of the world economy. *W. W. Norton & Company*. DOI: <https://doi.org/10.46298/jpe.10628>
7. World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. *United Nations*. Available at: <https://www.brundtland.co.za/wp-content/uploads/2022/08/Brundtland-Report-1987-Our-Common-Future.pdf>
8. United Nations. (1992). Agenda 21. Available at: URL: <https://digitallibrary.un.org/record/170126>
9. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
10. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. Available at: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
11. Global Reporting Initiative. (2021). GRI sustainability reporting standards. Available at: <https://www.globalreporting.org/standards>

12. United Nations Global Compact. (2023). The ten principles of the UN Global Compact. Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). OECD guidelines for multinational enterprises. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en.html
14. United Nations Development Programme. (2020). SDG indicators. Available at: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>
15. European Commission. (2019). The European Green Deal. Available at: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF
16. International Institute for Sustainable Development. (2023). Sustainable development framework. Available at: <https://www.iisd.org/system/files/2023-05/ssi-review-standards-sustainable-development-goals-sdgs.pdf>
17. European Parliament & Council of the European Union. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).
18. World Economic Forum. (2024). Global risks report 2024. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
19. European Commission. (2018). Mission-oriented research and innovation. Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/mission-oriented-policy-studies-and-reports_en
20. European Commission. (2020). Circular economy action plan. Available at: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy>
21. United Nations. (2015). Paris Agreement. Available at: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

Oleh Kniaz, Lviv Polytechnic National University. *Methodological approaches to the formation of mechanisms for implementing sustainable development values by enterprises.*

Abstract. Purpose. The purpose of the study is to generalize and scientifically substantiate methodological approaches to the formation by enterprises of mechanisms for the implementation of sustainable development values within corporate governance systems, taking into account economic, social, and environmental determinants. **Methodology.** The study employs systemic, integrated, and stakeholder-based approaches, as well as methods of logical generalization, comparative analysis, structural-functional analysis, and conceptual modeling. The methodological framework is based on contemporary scientific concepts of sustainable development, corporate responsibility, risk-oriented management, and international sustainability standards. **Results.** It is established that the formation of mechanisms for implementing sustainable development values is the result of the evolution of scientific approaches, the transformation of regulatory guidelines, and the integration of international standards into corporate governance practice. It is proven that the methodological foundation of such mechanisms is based on the combination of systemic coherence, integration, scientific evidence, stakeholder engagement, and risk orientation. It is substantiated that the application of systemic and integrated approaches ensures the alignment of business processes with sustainability principles, while stakeholder-based and indicator-driven approaches enhance the soundness of managerial decision-making. It is determined that effective implementation of sustainable development values requires the use of preventive environmental methods, life cycle assessment, circular economy mechanisms, and adaptive and risk-oriented management tools. **Practical significance.** The practical value of the results lies in their applicability for enterprises in the formation and improvement of sustainable development mechanisms, the integration of ESG principles into corporate governance systems, the enhancement of strategic decision-making quality, and the обеспечение of long-term business resilience in a dynamic external environment.

Keywords: sustainable development, corporate responsibility, methodological approaches, ESG, stakeholders, risk-oriented management, integrated management, circular economy.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.02.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 005.73:005.336.4

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-5>

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Т. Ю. КОРИТЬКО

кандидат економічних наук, доцент,

Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4251-1971>

Анотація. Мета статті полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури підприємства в умовах цифровізації. **Методика дослідження.** Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, збір емпіричних даних та використання порівняльного підходу для визначення ролі корпоративної культури та інтелектуального капіталу у процесах цифрової трансформації. **Результати.** Розроблено механізм взаємозв'язку інтелектуалізації капіталу та корпоративної культури в умовах цифрових трансформацій. **Обґрунтовано,** що ефективна цифрова трансформація неможлива без врахування культурних особливостей підприємства, а розвиток корпоративної культури є найскладнішим і найважливішим аспектом змін. **Практична значущість результатів дослідження.** Результати дослідження можуть бути використані у практиці формування корпоративної культури на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, корпоративна культура, цифровізація, цифрові трансформації, інтелектуальний капітал, механізм, креативність, людський капітал, потенціал, цифрові технології, компетенції, цифрова культура.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Еволюція соціально-економічних укладів спричиняє трансформації управлінських концепцій, уявлень, підходів та інструментів, що призводить до виникнення нових технологій. «Індустрія 4.0» сформувала середовище, засноване на штучному інтелекті, машинному навчанні, великих даних, аналітиці тощо. Майбутнє буде активізувати подальший розвиток нейромереж та систем штучного інтелекту у всіх галузях суспільного та корпоративного життя. П'ята промислова революція («Індустрія 5.0»), що протікає в сучасних умовах, виводить на новий рівень характер взаємодії людей та «розумних» машин, формуючи з них партнерів, у взаємодії яких точність та швидкість промислової автоматизації поєднується з креативністю, інноваціями та креативними навичками мислення людей. В «Індустрії 5.0» формується нова модель людино-машинного інтерфейсу, що призведе до інтелектуальної цифровізації виробничо-економічних систем, які змінюють функціональні ролі в цілій низці професій і посад. В сучасних умовах інтелектуальний капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності, а ефективна мотивація персоналу виступає одним з пріоритетних завдань стратегічного забезпечення розвитку корпоративної культури.

Актуальність дослідження корпоративної культури як інструменту впливу розвитку інтелектуального капіталу обумовлена кількома чинниками. По-перше, за умов цифровізації та обме-

женості фінансових ресурсів зростає значущість розвитку інтелектуального капіталу. По-друге, спостерігається трансформація ціннісних орієнтацій сучасних працівників, для яких дедалі більшого значення набувають фактори самореалізації, визнання та причетності до загальних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та розвитку корпоративної культури присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців.

Дослідники Г.Л. Хаєт, С.А. Шапіро, Ю.Д. Кравцовський, Д.В. Задихайло та Г.М. Захарчин мають різні підходи до визначення сутності корпоративної культури. Однак, спільним для всіх їхніх трактувань є визнання її як сукупності норм, цінностей та звичаїв, що формуються та функціонують у межах корпорацій. Як приклад, Г. Хаєт [3] розглядає корпоративну культуру як цілісну систему, що включає в себе цінності, переконання, вірування, уявлення, очікування, символи, а також ділові принципи, норми поведінки та традиції, які виникають у процесі діяльності організації чи її підрозділів і знаходять підтримку у більшості її членів.

На думку Chen C. H. корпоративна культура – це унікальний дух підприємства, що народжується з його повсякденної роботи та управлінських рішень. Вона являє собою набір загальних цінностей, етичних і поведінкових патернів, визначальних стиль взаємодії та діяльності всіх співробітників [5].

Корпоративна культура, на погляд інших науковців [8], корпоративна культура є втіленням основних ідей власників підприємства, які за допомогою культурних факторів впливають на поведінку, ідеї, відношення та інші аспекти роботи співробітників та зрештою формують цілісну культурну атмосферу за допомогою безперервного накопичення.

В такому ж контексті корпоративну культуру характеризує Лутанс Ф. [12]. За його авторським визначенням корпоративна культура – це набір цінностей і норм, що визначають поведінку людей всередині підприємства; кожен член підприємства повинен дотримуватися цих принципів, щоб заслужити знання.

Корпоративна культура виступає одним із найважливіших нематеріальних ресурсів підприємства, який важко відтворити чи скопіювати конкурентам, і який значно впливає на ефективність його роботи. Вчені припускають, що корпоративна культура виконує дві функції: вона адаптується до змін у зовнішньому середовищі та сприяє внутрішній інтеграції, оскільки реакція підприємства на нові умови (внутрішні та зовнішні) є функцією їх поточної культури [6]. Отже, аналіз корпоративної культури може допомогти керівництву краще зрозуміти ефективність діяльності підприємства [11].

Корпоративна культура виконує спрямовуючу функцію і може прояснити цілі та напрями розвитку підприємства, покращити відповідність поведінки співробітників корпоративній культурі, дозволити співробітникам самим вирішувати, що говорити та робити, відповідно до цілей та напрямків розвитку підприємства. Це не тільки підвищує самодисципліну співробітників, але і є ефективним способом їх мотивації [10].

Незважаючи на широту трактувань, загалом під корпоративною культурою можна розуміти певну сукупність об'єктивних та суб'єктивних характеристик підприємства. Корпоративна культура підприємства визначається як чинниками зовнішнього середовища. Найчастіше на підприємствах формується культура, в якій втілюються цінності та стиль поведінки їх лідерів. У цьому контексті корпоративна культура може бути визначена як сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, що підтримуються керівництвом підприємства та задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються з його стратегією. Таким чином, можна стверджувати, що корпоративна культура підприємства має переважно штучну природу, будучи результатом цілеспрямованого управлінського впливу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури під-

приємства як стратегічного інструменту розвитку інтелектуального капіталу в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У формуванні корпоративної культури проявляється взаємозалежність: персонал формує культуру, а потім культура формує та породжує у них необхідні якості, у тому числі креативність. Саме персонал є носієм культури та здійснює певний вплив на розвиток її елементів, а корпоративна культура – потужним механізмом стратегічної орієнтації її носіїв на загальні цілі.

Ефективна корпоративна культура посилює ототожнення та почуття працівника стосовно підприємства. Співробітники підприємства також можуть активізувати свої дії, прагнучи допомогти підприємству. Сприйняття працівником організаційної реальності обумовлено значною мірою тим, що говорять і думають про це його колеги, які поділяють із ним той самий досвід. Корпоративна культура впливає цей процес, забезпечуючи співробітників підприємства загальної інтерпретацією їх досвіду. На підприємствах, у яких високо цінується своєчасне обслуговування споживача, сприйняття нестачі ресурсів для роботи не буде інтерпретовано як необхідність зміни прихильності до споживача.

Інтелектуальний капітал включає людський, структурний і реляційний капітал та виступає важливим активом, який сприяє впровадженню інновацій, підвищенню операційної ефективності та створенню конкурентних переваг. Людський капітал – це навички, знання та досвід співробітників, а структурний капітал включає процеси, патенти та запатентовані технології, які підтримують діяльність організації. З іншого боку, репутаційний капітал включає в себе відносини та зв'язки підприємства із зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники та партнери.

Дослідження показали, що підприємства з високим рівнем інтелектуального капіталу, як правило, краще проявляють себе на ринку, оскільки можуть використати свої внутрішні ресурси та зовнішні зв'язки для створення цінності. Ні та ін. [13] підкреслюють зв'язок між інтелектуальним капіталом і вартістю підприємства, припускаючи, що інвестує у свої інтелектуальні активи, мають більше можливостей для досягнення сталого зростання та прибутковості. Крім того, корпоративна культура, яка тісно пов'язана з вартістю підприємства О'Рейлі та ін. [14].

Інтелектуальний капітал зростатиме, якщо підприємство зможе використовувати знання, якими володіють його співробітники [4]. Інтелектуальний капітал – це поєднання генетичної спадковості, освіти, досвіду та ставлення до життя та бізнесу. Він включає людський капітал, структурний капітал і капітал відносин, які

є невід'ємними складовими підвищення вартості підприємства [17].

Таким чином, на шляху формування корпоративної культури як основного інструменту розвитку інтелектуального капіталу підприємства лежать бар'єри, які пов'язані з соціокультурною різноманітністю персоналу, співробітників, які мають різні культурні навички як освітні, професійні, так і національні, конфесійні. Проблема у тому, як поєднувати різнокультурних людей, оптимізувати міжособистісні відносини на підприємстві, знімати соціальні конфлікти, адаптувати працівників до загального стилю. Отже, основне завдання сучасного підприємства є своєчасне врахування особливостей внутрішнього ринку, тобто розуміння потреб персоналу – ключового чинника, від якого залежить успіх підприємства. Вирішення цієї проблеми та пов'язаних з нею питань розуміння та згоди, співробітництва та соціального партнерства є необхідним елементом PR-діяльності підприємства. Основними завданнями PR-діяльності, які здійснюються в рамках корпоративної культури є: виявлення об'єктивного стану корпоративної культури; визначення адресатів культурологічного впливу та прийняття культурного розвитку працівників як даності; проведення культурологічного консультування керівників усіх рівнів, технічного персоналу, офісних службовців; реалізація програми дій через акції та кампанії, спрямованих на розвиток та підтримку корпоративних відносин на основі єдності норм та пріоритетів поведінки, моральних установок та цінностей міжособистісних та ділових відносин, як по вертикалі, так і по горизонталі, солідарного вирішення конфліктів, формування корпоративного стилю.

Згідно з дослідженням Л. Трумболович, впровадження елементів цифрової трансформації, таких як штучний інтелект, аналітика даних, інтернет речей та блокчейн, безпосередньо впливає на формування та розвиток інтелектуального капіталу підприємств [16]. Н. Польова доповнює цю думку, вказуючи, що система загальних цінностей підприємства, яка формується корпоративною культурою, стимулює творчу енергію особистості та сприяє примноженню інтелектуального капіталу [2]. А. Ферейра та Г. Ванг демонструють, що специфіка корпоративної культури підприємства визначає ступінь впливу на різні аспекти інтелектуального капіталу, що призводить до варіацій у фінансовій та інноваційній ефективності [9; 10]. Крім того, дослідження С. Циферта, Г. Прауса та С. Мюлера підкреслюють, що успішна цифрова трансформація бізнесу неможлива без належної корпоративної культури та розвиненого цифрового лідерства менеджерів [6].

Таким чином, цифрові технології позвляють до трансформації інтелектуального капіталу підпри-

ємства, роблячи його основою цифрові та інтелектуальні компетенції персоналу, а самі технології – частиною структурного капіталу, що вимагає перебудови корпоративної культури: від ієрархічної до адаптивної, орієнтованої на навчання, обмін знаннями, гнучкість та використання даних для сталого розвитку.

Механізм взаємозв'язку інтелектуального капіталу і корпоративної культури підприємства з урахуванням цифрової трансформації полягає в тому, що інтелектуальний капітал формує середовище, в якому він розвивається, реалізується і приносить цінність, а його якість (компетенції, знання, мотивація) впливає на силу, стійкість і ефективність, створюючи двосторонній вплив (рис. 1).

Механізм взаємозв'язку інтелектуалізації капіталу та корпоративної культури в умовах цифрових трансформацій являє собою систему методів, способів та принципів за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив формування інтелектуальний капітал та корпоративну культуру підприємства. Даний механізм сприяє підвищенню креативно-інтелектуального рівня співробітників з урахуванням впливу цифрових трансформацій та спрямований на підвищення якості продукції, конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства на підґрунті вдосконалення корпоративної культури.

В основі механізму лежать такі принципи, як:

- активності управлінської діяльності – стимулювання творчого прояву інтелектуального капіталу з урахуванням цифрових трансформацій та отримання економічної віддачі за рахунок вдосконалення корпоративної культури;

- адаптивності – готовність персоналу до змін, що забезпечує необхідні еволюційні перетворення, безперервне вдосконалення та розвиток інтелектуального капіталу та корпоративної культури;

- доступності до інформації – свобода у передачі, розповсюдженні та використанні професійних знань (формальних та неформальних), що забезпечує ефект мультиплікації організаційних знань, багатоваріантність їх перетворення на інтелектуальний капітал підприємства.

Механізм взаємозв'язку інтелектуалізації капіталу та корпоративної культури в умовах цифрових трансформацій реалізується на підґрунті таких методів, як:

- економічні методи, які сприяють розвитку інтелектуально-креативному потенціалу;

- методи збільшення обсягу знань за рахунок підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів та ін.;

- методи формування та розвитку творчих здібностей (методи креативного рішення проблеми, алгоритм графічних задач та ін.);



Рис. 1. Механізм взаємозв'язку інтелектуалізації капіталу та корпоративної культури в умовах цифрових трансформацій

Джерело: авторська розробка

- соціальні методи, які сприяють прояву творчих здібностей;
- психологічні методи спрямовані на підвищення рівня корпоративної культури підприємства.

В основі реалізації механізму лежать такі інструменти, як:

- стандартні: знання, навички, вміння;
- нестандартні.

Механізм взаємозв'язку інтелектуалізації капіталу і корпоративної культури в цифрову епоху заснований на тому, що цифрові трансформації створюють середовище для прискореного зростання інтелектуального капіталу (цифрові навички, дані, технології), який, у свою чергу, вимагає і формує нову, гнучку корпоративну культуру, орієнтовану на безперервне навчання, цикл синергії, де інтелектуальний капітал живить корпоративну культуру, а сильна корпоративна культура забезпечує ефективне управління інтелектуальним капіталом та його подальший розвиток через цифрові платформи, нові бізнес-моделі та системи управління знаннями.

Таким чином, в умовах цифрових трансформацій механізм взаємозв'язку інтелектуалізації капіталу та корпоративної культури базується на принципі циклічної взаємодії: цифровізація вимагає зміни культури, яка, у свою чергу, стає катализатором накопичення інтелектуальних активів.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, корпоративна культура безпосередньо впливає на розвиток інтелектуального капіталу, створюючи середовище, яке мотивує, розвиває та утримує таланти: вона формує емоційний зв'язок та лояльність співробітників, підвищує їх мотивацію та продуктивність, сприяє інноваціям через загальні цінності, полегшує командну роботу та залучає кращих фахівців.

Слід відмітити, що цифровізація трансформує корпоративну культуру, впроваджуючи гнучкість, швидкість, прозорість і орієнтацію на дані, що змінює комунікації (онлайн-платформи), процеси (автоматизація), управління талантами (оцифровані HR-процеси) і цінності (інновації, безперервне навчання), створюючи культуру, здатну до швидкої адаптації підтримує культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коритько, Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.01.092>
2. Польова Н., Чернов О., Луговий О. Взаємозв'язок інтелектуального капіталу і корпоративної культури. *Таврійський науковий вісник*. 2020. №22. С. 228–233. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.25>
3. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: аспекти управління – Донецьк : Донбас, 2003. 400 с.
4. Bhamu, J., & Sangwan, K. S. Lean manufacturing: Literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 2014. №34 (7). С. 876–940. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0315>
5. Chen C. H. The Mediating Effect of Corporate Culture on the Relationship between Business Model Innovation and Corporate Social Responsibility: A Perspective from Small- and Medium-Sized Enterprises . Taiwan, China: Asia Pacific Management Review; 2022.
6. Colyer, S. Organizational culture in selected Western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*. 2000. № 14 (4). P. 321–341.
7. Cyfert S., Dyduch W. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*. 2025. № 33. P. 219–231. DOI: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>
8. Danko T. P., Kazaryan M. A., Pervakova E. E., Novikov A. A., Novikova E. V., Sekerin V. D. Influence of corporate culture on the efficiency of innovation in russian companies. *International Journal of Civil Engineering & Technology*. 2018. № 9 (13). P. 1088–1097.
9. Ferreira A. Competing Values Framework and its impact on the intellectual capital dimensions: Evidence from different Portuguese organizational sectors. *Knowledge Management Research and Practice*. 2012. №12.1. P. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.62>
10. Hatanmaa. Induction to Innovation Culture: Case Study of Facilitating New Employee Innovativeness . Kuopio, Finland: University of Eastern Finland; 2018.
11. Joseph, O. O., Kibera, F. Organizational culture and performance. *Evidence from microfinance institutions in Kenya*. *SAGE open*. 2019. № 9(1).
12. Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition. IAP. 2021.
13. Ni, Y., Cheng, Y. R., Huang, P. Do intellectual capitals matter to firm value enhancement? Evidences from Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*. 2020. №22 (4). P. 725–743. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0235/FULL/PDF>
14. O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Doerr, B. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*. 2014. № 39 (6). P. 595–625. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
15. Sagić Z., Diković L., Trbulović L. et al. Intellectual capital and leading information technology trends as components of a modern company development. *Ekonomika preduzeća*. 2019. № 67. P. 288–296. DOI: <https://doi.org/10.5937/EKOPRE1904288S>
16. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. Wiley & Sons, (fifth edi) New Jersey. 2016.
17. Tan, H. P., Plowman, D., Hancock, P. Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*. 2007. № 8 (1). P. 76–95. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930710715079/FULL/XML>
18. Wang H. A study on corporate culture, intellectual capital and corporate performance. *International Journal of Simulation: Systems, Science and Technology*. 2016. № 17.15. P. 14.1–14.3. DOI: <https://doi.org/10.5013/IJSSST.a.17.15.14>

REFERENCES:

1. Korytko, T. Yu., Bryl I. V. (2021) Intellectual capital of the enterprise and its assessment in the conditions of digitalization. [Intelektualnyi kapital pidpriemstva ta yoho otsinka v umovakh tsyfrovizatsii] *Industrial Economics*. no. 1 (93). pp. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.01.092> [in Ukrainian].
2. Polyova N., Chernov O., Lugovyi O. (2020) The relationship between intellectual capital and corporate culture. [Vzaimozv'язok intelektualnoho kapitalu i korporatyvnoi kultury] *Tavria Scientific Bulletin*. no. 22. pp. 228–233. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.25> [in Ukrainian]
3. Khaet G. L. (2003) Corporate culture: aspects of management. 400 p.
4. Bhamu, J. & Sangwan, K. S. (2014) Lean manufacturing: Literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*. no. 34 (7). pp. 876–940. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0315>
5. Chen C. H. (2022) The Mediating Effect of Corporate Culture on the Relationship between Business Model Innovation and Corporate Social Responsibility: A Perspective from Small- and Medium-Sized Enterprises . Taiwan, China: Asia Pacific Management Review.
6. Colyer, S. (2000) Organizational culture in selected Western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*. no. 14 (4). pp. 321–341.
7. Cyfert S., Dyduch W. (2025) Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*. no. 33, 2. pp. 219–231. DOI: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>

8. Danko T. P., Kazaryan M. A., Pervakova E. E., Novikov A. A., Novikova E. V., Sekerin V. D. (2018) Influence of corporate culture on the efficiency of innovation in russian companies. *International Journal of Civil Engineering & Technology*. no. 9 (13). pp. 1088–1097.
9. Ferreira A. (2012) Competing Values Framework and its impact on the intellectual capital dimensions: Evidence from different Portuguese organizational sectors. *Knowledge Management Research and Practice*. no. 12 (1). pp. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.62>
10. Hatanmaa. Induction to Innovation Culture: Case Study of Facilitating New Employee Innovativeness . Kuopio, Finland: University of Eastern Finland; 2018.
11. Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019) Organizational culture and performance. *Evidence from microfinance institutions in Kenya*. *SAGE open*. no. 9 (1).
12. Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition. IAP. 2021.
13. Ni, Y., Cheng, Y. R., Huang, P. (2020) Do intellectual capitals matter to firm value enhancement? Evidences from Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*. no. 22 (4). pp. 725–743. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0235/FULL/PDF>
14. O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Doerr, B. (2014) The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*. no. 39 (6). pp. 595–625. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
15. Sagić Z., Diković L., Trbulović L (2019) Intellectual capital and leading information technology trends as components of a modern company development. *Ekonomika preduzeća*. no. 67, 3–4. pp. 288–296. DOI: <https://doi.org/10.5937/EKOPRE1904288S>
16. Schein, E. H. (2016) Organizational culture and leadership. Wiley & Sons, (fifth edi) New Jersey.
17. Tan, H. P., Plowman, D., Hancock, P. (2007) Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*. no. 8(1). pp. 76–95. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930710715079/FULL/XML>
18. Wang H. (2016) A study on corporate culture, intellectual capital and corporate performance. *International Journal of Simulation: Systems, Science and Technology*. no. 17. 15. pp. 14.1–14.3. DOI: <https://doi.org/10.5013/IJSSST.a.17.15.14>

Tetyana Korytko. Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine, **The influence of corporate culture on the intellectual capital of an enterprise in the conditions of digital transformation.**

Annotation. The article assesses the impact of intellectual capital on the development of corporate culture of an enterprise. In the context of a modern knowledge-based economy, intellectual capital becomes a key factor in the competitiveness of an enterprise, ensuring sustainable development and innovative potential. **The purpose** of the article is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for the formation of corporate culture of an enterprise as a strategic tool for the development of intellectual capital in the context of digitalization.

Research methodology. The research methods include the analysis of scientific literature, the collection of empirical data and the use of a comparative approach to determine the role of corporate culture and intellectual capital in the processes of digital transformation. **Results.** A mechanism of the relationship between the intellectualization of capital and corporate culture in the context of digital transformations has been developed, which is based on the fact that digital transformations create an environment for accelerated growth of intellectual capital, which, in turn, requires and forms a new, flexible corporate culture focused on continuous learning, where intellectual capital contributes to the development of corporate culture, which ensures effective management of intellectual capital and its further development through digital platforms, new business models and knowledge management systems. It is determined that digitalization transforms corporate culture, making it more open and flexible, and also accelerates the intellectualization of capital, shifting the emphasis from physical assets to data, knowledge and personnel competencies. It is substantiated that effective digital transformation is impossible without taking into account the cultural characteristics of the enterprise, and the development of corporate culture is the most complex and important aspect of changes. **Practical significance of the research results.** The results of the study can be used in the practice of forming a corporate culture to ensure increased intellectualization of capital, as well as a methodological basis for further scientific research into corporate governance of enterprises.

Keywords: enterprise, corporate culture, digitalization, digital transformation, intellectual capital, mechanism, creativity, human capital, potential, digital technologies, competencies, digital culture.

Стаття надійшла: 07.01.2026

Стаття прийнята: 21.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 338.43:004.9:004.056

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-6>

КРИТЕРІЇ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КІБЕРБЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ФІНАНСІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Р. А. МЕЛЬНИК

аспірант,

Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9714-8317>

Анотація. Метою дослідження є наукове обґрунтування та узагальнення системи критеріїв і обмежень моделювання цифрової трансформації та кібербезпеки агробізнесу в умовах посилення фінансіалізації, а також визначення їх ролі у забезпеченні стійкого та адаптивного розвитку аграрних підприємств у цифровому середовищі. **Методика дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять системний і структурно-функціональний підходи, методи логічного узагальнення, формалізації, декомпозиції та аналітичного моделювання. У роботі застосовано комплексний підхід до ідентифікації технологічних, фінансових, інституційних, організаційних, екологічних і соціальних параметрів цифрової трансформації, а також обмежень, зумовлених бюджетними, часовими, нормативними, кадровими та ризиковими чинниками. **Результати.** Доведено, що ефективне управління цифровими процесами та кібербезпекою агробізнесу можливе лише за умови цілісного поєднання системи критеріїв із комплексом обмежень, які визначають реалістичність і адаптивність моделей цифрової трансформації. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій і систем кіберзахисту потребує не тільки інвестиційної спроможності та нормативної відповідності, а й стабільної інформаційної інфраструктури, доступності інноваційних рішень і належного рівня цифрових компетентностей персоналу. Встановлено, що запропонований аналітичний каркас дозволяє прогнозувати ризики, узгоджувати управлінські рішення з умовами фінансіалізації та підвищувати цифрову й кіберстійкість аграрних підприємств. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі аграрними підприємствами та органами управління для вибору оптимальних траєкторій цифрової трансформації, оцінювання кіберризиків, підвищення рівня цифрової зрілості та забезпечення відповідності сучасним стандартам розвитку аграрного сектору в умовах фінансіалізації.

Ключові слова: цифрова трансформація, кібербезпека, агробізнес, фінансіалізація, цифрова зрілість, кіберстійкість, управлінські моделі, ризики.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації глобального економічного простору аграрний сектор дедалі більше залежить від цифрових технологій, що забезпечують підвищення продуктивності, зниження витрат, оптимізацію управлінських процесів і формування інноваційних моделей господарювання. Одночасно з цим зростає вразливість агробізнесу до кіберзагроз, оскільки інтеграція цифрових інструментів, платформ і аналітичних систем у виробничі та фінансові процеси розширює ризики, пов'язані з несанкціонованим доступом, порушенням цілісності даних і втручанням у критичну інфраструктуру. Динаміка цих змін посилюється впливом фінансіалізації економіки, яка змінює структуру капіталовкладень, підвищує роль фінансових ринків у забезпеченні інвестиційного потенціалу аграрних підприємств і водночас загострює ризики, пов'язані з волатильністю, спекулятивними операціями та зростаючим борговим навантаженням. За таких умов цифрова трансформація

агробізнесу перестає бути лише технологічним процесом і перетворюється на стратегічний елемент фінансово-економічної стійкості та конкурентоспроможності галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі сформовано значний масив досліджень, присвячених цифровій трансформації агробізнесу та підвищенню його стійкості в умовах фінансіалізації й зростання кіберризиків. Зокрема, у працях Muluneh T. [1], Garske B., Bau A., Ekardt F. [2], Stanton J. [3], Ciruela-Lorenzo A., Del-Águila-Obra A., Padilla-Meléndez A., Plaza-Angulo J. [4], Vlachopoulou M., Ziakis C., Vergidis K., Madas M. [5], Ruttan V. [6], Ehlers M., Huber R., Finger R. [7], Anshari M., Almunawar M., Masri M., Hamdan M. [8], Liu X., Wang X., Yu W. [9] висвітлюються різні підходи до впровадження цифрових інновацій як інструментів підвищення ефективності управління аграрними підприємствами, оптимізації фінансових потоків і забезпечення кіберстійкості агросектору.

У зазначених дослідженнях акцент зроблено на формуванні цифрово орієнтованих бізнес-моде-

лей, розвитку інституційних механізмів державного регулювання та стимулювання інвестицій у цифрову й інформаційну інфраструктуру агробізнесу. Особлива увага приділяється інтеграції технологій Інтернету речей, блокчейну, великих даних і штучного інтелекту, які розглядаються не лише як інструменти підвищення продуктивності, а й як ключові елементи систем управління ризиками, прозорості фінансових операцій і кіберзахисту аграрних підприємств.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування та формалізація системи критеріїв і обмежень для побудови економіко-математичної моделі цифрової трансформації та кібербезпеки агробізнесу в умовах фінансiалiзацiї економіки, а також визначення їх ролі у забезпеченні цифрової зрілості, кіберстійкості, фінансової спроможності та довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Побудова економіко-математичної моделі цифрової трансформації та кібербезпеки вимагає науково обґрунтованого виокремлення системи критеріїв, які відображають ключові напрями цифрового розвитку, і формування комплексу обмежень, що визначають реалістичний простір управлінських рішень. Критерії дають змогу структурувати вплив технологічних, фінансових, організаційних, інформаційно-безпекових, екологічних та соціальних чинників на цифрову еволюцію агробізнесу та забезпечити цілісність оцінювання стану цифрової зрілості, кіберстійкості, фінансової доступності рішень, нормативної відповідності та організаційної спроможності підприємств. Водночас система обмежень задає межі, зумовлені бюджетними, часовими, кадровими, регуляторними, технологічними та екологічними ресурсами, що формують рамки функціонування аграрних підприємств у реальних ринкових і макроекономічних умовах.

Необхідність виділення критеріїв і обмежень пояснюється тим, що цифрова трансформація є багаторівневим і взаємозалежним процесом, який не може бути формалізований без чіткого визначення параметрів, що підлягають оптимізації, та факторів, які зумовлюють допустимі траєкторії розвитку [1]. Критерії дозволяють описати бажаний стан аграрного підприємства як результат цифровізації та зміцнення кібербезпеки, тоді як обмеження забезпечують реалістичність моделі, враховуючи наявні фінансові ресурси, рівень технологічної доступності, кадровий потенціал і можливі ризики. Формування такої системи є концептуально важливим етапом побудови економіко-математичної моделі, оскільки воно створює цілісний аналітичний каркас, на основі якого

можуть бути визначені оптимальні управлінські рішення, спрямовані на посилення цифрової стійкості, мінімізацію кіберризиків і забезпечення ефективного функціонування агробізнесу в умовах зростаючого впливу фінансiалiзацiї.

Таким чином, виділення критеріїв та обмежень виступає ключовою передумовою формалізації процесів цифрової трансформації й кібербезпеки, що дає змогу не лише об'єктивно оцінювати рівень розвитку цифрових систем, але й моделювати ефективні траєкторії їх удосконалення. Це забезпечує наукове підґрунтя для прийняття управлінських рішень, які відповідають стратегічним завданням сталого розвитку аграрного сектору, його інтеграції в цифрову економіку та зміцненню стійкості до ризиків, спричинених фінансiалiзацiєю та кіберзагрозами.

Критерії формування економіко-математичної моделі цифрової трансформації та кібербезпеки агробізнесу в умовах фінансiалiзацiї економіки впливають із системних закономірностей, викладених у доєднаних файлах, і відображають взаємодію технологічних, фінансових, інформаційно-безпекових та організаційних складових розвитку аграрних підприємств [2]. У дослідженні цифрова трансформація розглядається як багаторівневий процес, що залежить від технологічної зрілості суб'єктів господарювання, доступності фінансових ресурсів, стійкості інформаційних систем та відповідності нормативним вимогам. Тому першим критерієм моделі доцільно визначити критерій технологічної зрілості, який відображає рівень автоматизації, ступінь інтеграції IoT, сенсорних мереж, аналітичних платформ, систем дистанційного управління та штучного інтелекту. Цей критерій має ключове значення, оскільки цифрові інструменти впливають на продуктивність агропідприємства, точність управлінських рішень, рівень прогнозованості результатів і швидкість адаптації до ринкових змін. Наступним логічно впливає критерій кіберстійкості, що характеризує захищеність даних, стабільність функціонування інформаційної інфраструктури, здатність систем протидіяти зламам, забезпечувати шифрування та багаторівневу автентифікацію. З огляду на зростання інтенсивності кібератак, описаних у файлах, цей критерій визначає рівень ризику для підприємства й опосередковано впливає на операційні витрати та доступ до ринків.

Критерій фінансової доступності відображає можливості агропідприємств фінансувати цифрові рішення та кіберзахист у контексті фінансiалiзацiї, яка змінює структуру капіталу, динаміку інвестицій та роль фінансових інструментів у аграрному секторі [3]. Цей критерій є важливим, оскільки цифровізація потребує значних капіталовкладень, а підприємства різних масштабів мають нерівний доступ до фінансових ресурсів.

Логічним продовженням є критерій інституційної відповідності, що характеризує відповідність підприємства вимогам цифрової звітності, нормам кібербезпеки, стандартам ЄС та регуляторним документам, які визначають правила обігу даних і використання цифрових технологій. Він стає критичним у період інтеграції українського агробізнесу до європейського цифрового простору.

Важливим є і критерій організаційно-управлінської спроможності, який охоплює рівень цифрової компетентності персоналу, ефективність внутрішніх протоколів безпеки, наявність політик реагування на інциденти та здатність підприємства підтримувати інноваційні процеси. Функціонування цифрових систем потребує кваліфікованих кадрів та адаптивної управлінської структури, тому цей критерій забезпечує внутрішню стійкість підприємства. Враховуючи зростаюче значення екологічних і соціальних стандартів у діяльності європейських агропідприємств, модель потребує включення критерію екологічної сталості та критерію соціальної відповідальності. Перший відображає вплив цифрових технологій на раціональне використання природних ресурсів, зниження втрат, підвищення екологічної ефективності. Другий характеризує вплив цифровізації на умови праці, добробут зайнятих, прозорість взаємодії з партнерами і споживачами.

Сукупність визначених критеріїв потребує відповідного набору обмежень, які враховують специфіку зовнішнього і внутрішнього середовища агропідприємств [4]. Одним із ключових обмежень є бюджетне, що відображає реальний обсяг фінансових ресурсів, який підприємство може спрямувати на цифровізацію та кібербезпеку, особливо з огляду на те, що в Україні цей показник істотно нижчий, ніж у країнах ЄС. Обмеження доступності технологій визначається нерівномірністю цифрової інфраструктури, відмінностями у можливості впровадження IoT і штучного інтелекту на підприємствах різного розміру, а також швидкістю оновлення систем. Обмеження кадрової спроможності впливає з дефіциту фахівців з кібербезпеки та цифрових технологій, що ускладнює ефективне функціонування і захист цифрової інфраструктури.

Важливо також урахувати обмеження нормативної відповідності, яке впливає з необхідності дотримання вимог національного та міжнародного законодавства, зокрема стандартів захисту даних, вимог щодо цифрової звітності та регламентів безпеки. Обмеження кіберзагроз визначає ймовірність виникнення інцидентів, що можуть порушити роботу систем, спричинити втрати даних чи збої в управлінні виробництвом [5]. Нарешті, обмеження часової адаптації пов'язане з тим, що цифрова трансформація має інерційний характер, потребує часу для впро-

вадження технологій, навчання персоналу та відлагодження інформаційної інфраструктури. Логічний взаємозв'язок між критеріями та обмеженнями створює концептуальну основу майбутньої моделі, у якій цифрова зрілість, фінансова спроможність, кіберстійкість та інституційна відповідність виступають цільовими орієнтирами, а бюджетні, технологічні, кадрові та нормативні обмеження визначають допустимий простір для оптимізаційних рішень [9]. Це забезпечує можливість формалізувати взаємозалежності між ключовими параметрами цифрового розвитку агробізнесу і створити підґрунтя для побудови економіко-математичної моделі, узгодженої зі змістом дисертаційного дослідження.

Узагальнені результати систематизації критеріїв і формалізації відповідних обмежень, необхідних для побудови економіко-математичної моделі цифрової трансформації та кібербезпеки агробізнесу в умовах фінансiалізації економіки, наведено у табл. 1 і табл. 2. У сучасних умовах трансформації глобального економічного простору аграрний сектор дедалі більше залежить від цифрових технологій, що забезпечують підвищення продуктивності, зниження витрат, оптимізацію управлінських процесів і формування інноваційних моделей господарювання.

Одночасно з цим зростає вразливість агробізнесу до кіберзагроз, оскільки інтеграція цифрових інструментів, платформ і аналітичних систем у виробничі та фінансові процеси розширює ризики, пов'язані з несанкціонованим доступом, порушенням цілісності даних і втручанням у критичну інфраструктуру [6]. Динаміка цих змін посилюється впливом фінансiалізації економіки, яка змінює структуру капіталовкладень, підвищує роль фінансових ринків у забезпеченні інвестиційного потенціалу аграрних підприємств і водночас загострює ризики, пов'язані з волатильністю, спекулятивними операціями та зростаючим борговим навантаженням. За таких умов цифрова трансформація агробізнесу перестає бути лише технологічним процесом і перетворюється на стратегічний елемент фінансово-економічної стійкості та конкурентоспроможності галузі.

У цій ситуації побудова економіко-математичної моделі цифрової трансформації та кібербезпеки вимагає науково обґрунтованого виокремлення системи критеріїв, які відображають ключові напрями цифрового розвитку, і формування комплексу обмежень, що визначають реальістичний простір управлінських рішень. Критерії дають змогу структурувати вплив технологічних, фінансових, організаційних, інформаційно-безпекових, екологічних та соціальних чинників на цифрову еволюцію агробізнесу та забезпечити цілісність оцінювання стану цифрової зрілості, кіберстійкості, фінансової доступності рішень,

Таблиця 1

Критерії моделі

Позначення критерію	Назва критерію	Математичний запис	Пояснення змінних
K_{tech}	Критерій технологічної зрілості	$K_{tech} = \sum_{j=1}^n m_{tech} w_{techj} \cdot z_{techj},$ $0 \leq K_{tech} \leq 1,$ $\sum_{j=1}^n m_{tech} w_{techj} = 1$	z_{techj} – нормовані показники цифрових технологій; w_{techj} – ваги; m_{tech} – кількість
K_{cyb}	Критерій кіберстійкості	$K_{cyb} = \sum_{k=1}^n m_{cyb} w_{cybk} \cdot z_{cybk},$ $0 \leq K_{cyb} \leq 1,$ $\sum_{k=1}^n m_{cyb} w_{cybk} = 1$	z_{cybk} – показники кіберзахисту; w_{cybk} – ваги; m_{cyb} – кількість
K_{fin}	Критерій фінансової доступності	$K_{fin} = f_{fin}(I_{fin}, C_{cap}, R_{fin}),$ $0 \leq K_{fin} \leq 1$	I_{fin} – інвестиції; C_{cap} – вартість капіталу; R_{fin} – фінансові ризики
K_{inst}	Критерій інституційної відповідності	$K_{inst} = \sum_{p=1}^n m_{inst} w_{instp} \cdot z_{instp},$ $0 \leq K_{inst} \leq 1, \sum_{p=1}^n m_{inst} w_{instp} = 1$	z_{instp} – показники відповідності; w_{instp} – ваги; m_{inst} – кількість
K_{org}	Критерій організаційно-управлінської спроможності	$K_{org} = \sum_{q=1}^n m_{org} w_{orgq} \cdot z_{orgq},$ $0 \leq K_{org} \leq 1, \sum_{q=1}^n m_{org} w_{orgq} = 1$	z_{orgq} – компетентності; w_{orgq} – ваги; m_{org} – кількість
K_{ecol}	Критерій екологічної сталості	$K_{ecol} = f_{ecol}(E_{res}, E_{em}, E_{loss}),$ $0 \leq K_{ecol} \leq 1$	E_{res} – ефективність ресурсів; E_{em} – викиди; E_{loss} – втрати
K_{soc}	Критерій соціальної відповідальності	$K_{soc} = f_{soc}(S_{emp}, S_{cond}, S_{transp}),$ $0 \leq K_{soc} \leq 1$	S_{emp} – зайнятість; S_{cond} – умови праці; S_{transp} – прозорість
K_{int}	Інтегральний критерій	$K_{int} = \alpha_{tech} K_{tech} + \alpha_{cyb} K_{cyb} + \alpha_{fin} K_{fin} + \alpha_{inst} K_{inst} + \alpha_{org} K_{org} + \alpha_{ecol} K_{ecol} + \alpha_{soc} K_{soc},$ $\sum \alpha_i = 1$	α_i – вагові коефіцієнти інтегральної оцінки

Примітка: побудовано на основі джерел [1–9]

Таблиця 2

Обмеження моделі

Позначення обмеження	Тип обмеження	Математичний запис	Пояснення змінних
Blim	Бюджетне обмеження	$\sum_{i=1}^n C_i \cdot x_i \leq B_{max}$	C_i – витрати; x_i – рівень впровадження; B_{max} – бюджет; n – кількість рішень
Tlim	Часове обмеження	$T_{impl} \leq T_{max}$	T_{impl} – час реалізації; T_{max} – допустимий горизонт
Techlim	Обмеження доступності технологій	$z_{techj} \leq A_{techj}$	A_{techj} – максимально досяжний рівень технології
HRlim	Кадрове обмеження	$L_{cyb} \geq L_{min}$	L_{cyb} – кадрова спроможність; L_{min} – мінімум
Reglim	Регуляторне обмеження	$K_{inst} \geq K_{instmin}$	$K_{instmin}$ – нормативний мінімум
Riskcyblim	Обмеження кіберризиків	$R_{cyb} \leq R_{cybmax}$	R_{cyb} – кіберризик; R_{cybmax} – межа ризику
Finstrlim	Фінансова стійкість	$D_{eq} \leq D_{eqmax},$ $R_{fin} \leq R_{finmax}$	D_{eq} – леверидж; R_{fin} – ризики фінансiалiзацiї
Ecollim	Екологічне обмеження	$E_{em} \leq E_{emmax}$ $E_{loss} \leq E_{lossmax}$	E_{em} – викиди; E_{loss} – втрати у ланцюгу
Soclim	Соціальне обмеження	$S_{cond} \geq S_{condmin}$	S_{cond} – умови праці
Structlim	Узгодженість ваг	$\sum \alpha_i = 1,$ $\alpha_i \geq 0$	α_i – ваги критеріїв

Примітка: побудовано на основі джерел [1–9]

нормативної відповідності та організаційної спроможності підприємств [8]. Водночас система обмежень задає межі, зумовлені бюджетними, часовими, кадровими, регуляторними, технологічними та екологічними ресурсами, що формують рамки функціонування аграрних підприємств у реальних ринкових і макроекономічних умовах.

Необхідність виділення критеріїв і обмежень пояснюється тим, що цифрова трансформація є багаторівневим і взаємозалежним процесом, який не може бути формалізований без чіткого визначення параметрів, що підлягають оптимізації, та факторів, які зумовлюють допустимі траєкторії розвитку [7]. Критерії дозволяють описати бажаний стан аграрного підприємства як результат цифровізації та зміцнення кібербезпеки, тоді як обмеження забезпечують реалістичність моделі, враховуючи наявні фінансові ресурси, рівень технологічної доступності, кадровий потенціал і можливі ризики. Формування такої системи є концептуально важливим етапом побудови економіко-математичної моделі, оскільки воно створює цілісний аналітичний каркас, на основі якого можуть бути визначені оптимальні управлінські рішення, спрямовані на посилення цифрової стійкості, мінімізацію кіберризиків і забезпечення ефективного функціонування агробізнесу в умовах зростаючого впливу фінансіалізації.

Таким чином, виділення критеріїв та обмежень виступає ключовою передумовою формалізації процесів цифрової трансформації й кібербезпеки, що дає змогу не лише об'єктивно оцінювати рівень розвитку цифрових систем, але й моделювати ефективні траєкторії їх удосконалення. Це забезпечує наукове підґрунтя для прийняття управлінських рішень, які відповідають стратегічним завданням сталого розвитку аграрного сектору, його інтеграції в цифрову економіку та зміцненню стійкості до ризиків, спричинених фінансіалізацією та кіберзагрозами.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому

напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація та забезпечення кібербезпеки агробізнесу в умовах фінансіалізації мають системний і багатовимірний характер та потребують формалізованого аналітичного підходу. Доведено, що побудова економіко-математичної моделі є неможливою без чіткого виокремлення критеріїв, які відображають ключові напрями цифрового розвитку, та відповідних обмежень, що формують реалістичний простір управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність використання критеріїв технологічної зрілості, кіберстійкості, фінансової доступності, інституційної відповідності, організаційно-управлінської спроможності, екологічної сталості та соціальної відповідальності, які у сукупності забезпечують комплексну оцінку стану цифрового розвитку аграрних підприємств. Запропонований інтегральний критерій дозволяє узагальнити вплив окремих складових та сформувати цільові орієнтири цифрової трансформації.

Встановлено, що система обмежень, зокрема бюджетних, часових, технологічних, кадрових, нормативних, екологічних і ризикових, відіграє ключову роль у забезпеченні реалістичності моделі та врахуванні специфіки функціонування агробізнесу в умовах нестабільного макроекономічного середовища та зростаючих кіберзагроз. Узгодження критеріїв і обмежень створює цілісний аналітичний каркас, який дозволяє формалізувати взаємозалежності між цифровою зрілістю, фінансовою спроможністю та кіберстійкістю.

Отримані результати мають наукову та прикладну значущість, оскільки можуть бути використані як методологічна основа для подальшого економіко-математичного моделювання, розроблення сценаріїв цифрового розвитку аграрних підприємств, оцінювання ризиків і обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості агробізнесу до викликів фінансіалізації та кіберзагроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Muluneh T. Conceptualizing Digital Agricultural Governance. *International Journal of Engineering Research and*. 2021. Vol.10, Is.1. P.403–410. DOI: <https://doi.org/10.17577/IJERTV10IS010175>
2. Garske B., Bau A., Ekardt F. (2021). Digitalization and AI in European Agriculture: A Strategy for Achieving Climate and Biodiversity Targets? *Sustainability*. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU13094652>
3. Stanton J. The role of agribusiness in development: replacing the diminished role of the government in raising rural incomes. *Journal of Agribusiness*. 2000. Vol. 18. P. 173–187. DOI: <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.14662>
4. Ciruela-Lorenzo A., Del-Águila-Obra A., Padilla-Meléndez A., Plaza-Angulo J. (2020). Digitalization of Agri-Cooperatives in the Smart Agriculture Context. Proposal of a Digital Diagnosis Tool. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (4). P. 1325. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041325>
5. Vlachopoulou M., Ziakis C., Vergidis K., Madas M. Analyzing Agri Food-Tech e-Business Models. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. P. 5516. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU13105516>
6. Ruttan V. Assistancetoexp and agricultural production. *World Development*. 1986. Vol. 14. P. 39–63. DOI: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(86\)90095-1](https://doi.org/10.1016/0305-750X(86)90095-1)

7. Ehlers M., Huber R., Finger R. Agricultural policy in the era of digitalisation. *Food Policy*. 2021. Vol. 100. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2020.102019>
8. Anshari M., Almunawar M., Masri M., Hamdan M. Digital Market place and Fin Tech to Support Agriculture Sustainability. *Energy Procedia*. 2019. Vol. 156. P. 234–238. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.EGYPRO.2018.11.134>
9. Liu X., Wang X., Yu W. (2023). Opportunity or Challenge? Research on the Influence of Digital Finance on Digital Transformation of Agribusiness. *Sustainability*. 2023. Vol.15 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021072>

REFERENCES:

1. Muluneh, T. (2021). Conceptualizing Digital Agricultural Governance. *International Journal of Engineering Research and*. Vol. 10, Is. 1. pp. 403–410. DOI: <https://doi.org/10.17577/IJERTV10IS010175>
2. Garske, B., Bau, A., & Ekardt, F. (2021). Digitalization and AI in European Agriculture: A Strategy for Achieving Climate and Biodiversity Targets? *Sustainability*, Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU13094652>
3. Stanton, J. (2000). The role of agribusiness in development: replacing the diminished role of the government in raising rural incomes. *Journal of Agribusiness*, Vol. 18, pp. 173–187. DOI: <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.14662>
4. Ciruela-Lorenzo, A., Del-Aguila-Obra, A., Padilla-Meléndez, A., & Plaza-Angulo, J. (2020). Digitalization of Agri-Cooperatives in the Smart Agriculture Context. Proposal of a Digital Diagnosis Tool. *Sustainability*. Vol. 12 (4), pp. 1325. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041325>
5. Vlachopoulou, M., Ziakis, C., Vergidis, K., & Madas, M. (2021). Analyzing Agri Food-Tech e-Business Models. *Sustainability*, Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU13105516>
6. Ruttan, V. (1986). Assistancetoexp and agricultural production. *World Development*, Vol. 14, pp. 39–63. DOI: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(86\)90095-1](https://doi.org/10.1016/0305-750X(86)90095-1)
7. Ehlers, M., Huber, R., & Finger, R. (2021). Agricultural policy in the era of digitalisation. *Food Policy*. Vol. 100. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.FOODPOL.2020.102019>
8. Anshari, M., Almunawar, M., Masri, M., & Hamdan, M. (2019). Digital Market place and Fin Tech to Support Agriculture Sustainability. *Energy Procedia*. Vol. 156, pp. 234–238. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.EGYPRO.2018.11.134>
9. Liu, X., Wang, X., & Yu, W. (2023). Opportunity or Challenge? Research on the Influence of Digital Finance on Digital Transformation of Agribusiness. *Sustainability*. Vol.15 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021072>.

Rostyslav Melnyk, State Biotechnology University. Criteria and constraints of the economic and mathematical model of digital transformation and cybersecurity of agribusiness under conditions of economic financialization.

Abstract. The purpose of the study is to provide a scientific substantiation and generalization of a system of criteria and constraints for modeling digital transformation and cybersecurity in agribusiness under conditions of intensified financialization, as well as to determine their role in ensuring sustainable and adaptive development of agricultural enterprises in the digital environment. **Research methodology.** The methodological framework of the study is based on systemic and structural–functional approaches, as well as methods of logical generalization, formalization, decomposition, and analytical modeling. A comprehensive approach is applied to identify technological, financial, institutional, organizational, environmental, and social parameters of digital transformation, along with constraints determined by budgetary, temporal, regulatory, human resource, and risk-related factors. **Results.** It is proved that effective management of digital processes and cybersecurity in agribusiness is possible only through an integrated combination of a system of criteria with a set of constraints that determine the realism and adaptability of digital transformation models. It is substantiated that the implementation of digital technologies and cybersecurity systems requires not only investment capacity and regulatory compliance, but also a stable information infrastructure, accessibility of innovative solutions, and an adequate level of digital competencies of personnel. It is established that the proposed analytical framework enables risk forecasting, alignment of managerial decisions with the conditions of financialization, and enhancement of digital and cyber resilience of agricultural enterprises. **Practical significance of the research results.** The practical value of the obtained results lies in the possibility of using the proposed model by agricultural enterprises and public authorities to select optimal trajectories of digital transformation, assess cybersecurity risks, increase the level of digital maturity, and ensure compliance with modern standards of agricultural sector development under financialization.

Keywords: digital transformation, cybersecurity, agribusiness, financialization, digital maturity, cyber resilience, management models, risks.

Стаття надійшла: 07.01.2026

Стаття прийнята: 21.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 004.9:658.7:658.012.2

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-7>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ю. С. РЕМИГА

кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту та логістики;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Д. В. ЩЕРБАТИХ

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>

Анотація. Метою статті є обґрунтування ролі цифрової трансформації логістичного забезпечення інноваційних проєктів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної невизначеності, технологічних змін і воєнних викликів. **Методика дослідження** базується на системному та структурно-функціональному підходах, методах узагальнення, порівняльного аналізу й логічного моделювання, а також аналізі сучасних наукових і аналітичних джерел. **Результат** – визначено етапи цифрового розвитку логістики, узагальнено вплив цифрових технологій на ефективність логістичного забезпечення інноваційних проєктів і систематизовано напрями трансформації логістичної діяльності підприємств. **Практична значущість** полягає у використанні результатів для оцінювання цифрової зрілості логістичних систем, формування стратегій цифрової трансформації та посилення конкурентних позицій.

Ключові слова: цифрова трансформація; логістичне забезпечення; інноваційні проєкти; конкурентоспроможність підприємства; цифрові технології; штучний інтелект; ланцюги постачання; стратегічне управління.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін та зростанням ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств. В умовах цифрової економіки логістичне забезпечення перестає виконувати виключно допоміжну функцію та трансформується у стратегічний інструмент реалізації інноваційних проєктів, що визначає швидкість їх впровадження, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах воєнних викликів, порушення традиційних ланцюгів постачання, дефіциту ресурсів і зростання ризиків, що характерно для діяльності українських підприємств. Недостатній рівень цифрової зрілості логістичних систем обмежує можливості оперативного управління інноваційними проєктами, ускладнює координацію учасників ланцюгів постачання та знижує загальний рівень конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті постає науково-практична проблема формування ефективних підходів до циф-

рової трансформації логістичного забезпечення інноваційних проєктів, що потребує поглибленого теоретичного осмислення, систематизації сучасних цифрових рішень та обґрунтування їх впливу на результати інноваційної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації логістики та управління ланцюгами постачання широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідженнями впливу цифрових технологій на ефективність логістичних процесів займалися С. Рибцов [2], С. Гриценко та Д. Миколаєнко [5], В. Hongsakul, С. Lalaeng та А. Ingard [10], які акцентують увагу на ролі цифровізації у підвищенні прозорості та продуктивності ланцюгів постачання.

Окрім аспектів впровадження штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейн-технологій і цифрових двійників у логістичну діяльність розглядаються у роботах D. Dalain, M. Alnadi, M. Yamin [17], а також у аналітичних звітах міжнародних консалтингових компаній (PwC, Prosci, Everstream Analytics). В цих дослідженнях підкреслюється зростаюча роль прогнозової аналітики, автоматизації прийняття рішень та кіберстійкості логістичних систем.



Водночас більшість наукових праць зосереджена на цифровій трансформації логістики в цілому або на окремих її функціональних елементах, тоді як проблематика логістичного забезпечення саме інноваційних проєктів залишається недостатньо систематизованою. Недостатньо розкрито взаємозв'язок між рівнем цифрової трансформації логістики та конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням сучасних кризових та воєнних умов господарювання, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз цифрової трансформації логістичного забезпечення інноваційних проєктів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується безпрецедентною швидкістю технологічних змін, що зумовлює необхідність радикальної трансформації традиційних підходів до управління бізнес-процесами. У контексті Четвертої промислової революції (Industry 4.0) та постпандемічного відновлення, логістичне забезпечення перестає розглядатися як суто допоміжна функція переміщення вантажів. Воно перетворюється на стратегічний актив та критичний чинник успіху інноваційних проєктів, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства [2]. Цифрова трансформація у логістиці стає не просто технологічним оновленням, а фундаментальною реконфігурацією всієї галузевої парадигми, що охоплює організаційну культуру, системи управління ризиками та розвиток нових бізнес-моделей [12].

Логістичне забезпечення інноваційних проєктів вимагає особливого рівня гнучкості та прозорості, оскільки такі проєкти за своєю природою пов'язані з високим ступенем невизначеності,

динамічними змінами в специфікаціях та потребою в швидкому масштабуванні. Впровадження передових цифрових рішень, таких як штучний інтелект (ШІ), інтернет речей (IoT), блокчейн та великі дані, дозволяє створити самоадаптивні системи, здатні не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, але й передбачати потенційні розриви в ланцюгах постачання до моменту їх виникнення.

Цифрова трансформація в логістичному секторі не є одномоментною подією. Це складний еволюційний процес, який проходить через декілька критичних стадій, кожна з яких закладає фундамент для наступних рівнів ефективності. Розуміння цих етапів є ключовим для керівників підприємств, які прагнуть інтегрувати цифрові інструменти в логістичне забезпечення інноваційних проєктів [12].

Процес трансформації традиційно класифікується за глибиною проникнення технологій у структуру організації. Першим етапом є оцифровка (digitization), що передбачає перехід від фізичних, паперових носіїв інформації до цифрових форматів. Це дозволяє створити базову базу даних, необхідну для будь-якої подальшої аналітики. Другий етап – це цифровізація (digitalization), яка полягає у використанні цих даних для оптимізації конкретних процесів, наприклад, впровадження систем управління транспортом (TMS) для планування маршрутів [12]. Завершальним етапом є повномасштабна цифрова трансформація, яка передбачає повну інтеграцію бізнес-систем, обмін інформацією в реальному часі між усіма учасниками екосистеми та створення нових моделей взаємодії, що були б неможливими без цифрових технологій (див. табл.1). На цьому рівні логістична система стає прозорою, керованою даними та здатною до самостійної адаптації [21].

Аналіз теоретичних основ підтверджує, що для успішного забезпечення інноваційних проєктів підприємство не може обмежуватися лише оцифровкою. Інновації вимагають високого ступеня

Таблиця 1

Порівняльна характеристика етапів цифрового розвитку в логістиці

Характеристика	Оцифровка (Digitization)	Цифровізація (Digitalization)	Цифрова трансформація (DT)
Основна мета	Переведення даних у цифровий формат	Оптимізація окремих операцій та процесів	Створення нової бізнес-моделі та цінності
Ключовий фокус	Паперовий документообіг	Ефективність та автоматизація	Гнучкість, прозорість, клієнтоцентричність
Технологічний стек	Сканери, PDF, Excel	CRM, WMS, TMS, базовий IoT	AI, Blockchain, Digital Twins, Agentic AI
Вплив на проєкти	Доступ до історичних даних	Скорочення часу на рутинні операції	Реальний час, прогнозна аналітика, стійкість
Рівень інтеграції	Локальний (окремі файли)	Функціональний (відділ логістики)	Екосистемний (всі партнери та клієнти)

Джерело: узагальнено авторами на основі [12; 24; 25]

синхронізації між розробкою продукту та його логістичним втіленням, що досягається лише на рівні повної трансформації [1; 2].

Одним із найбільш перспективних рішень для сучасного бізнесу є створення цифрових логістичних хабів. Це інноваційна модель, яка інтегрує перевізників, клієнтів та контролюючі органи в єдину цифрову платформу. Особливо це актуально для малого та середнього бізнесу, який бере участь у виконанні інноваційних замовлень, не маючи власних транспортних потужностей [5].

Механізм функціонування такого хабу базується на централізації замовлень, оперативному обліку та аналітиці в реальному часі. Це дозволяє забезпечити [5]:

- 1) ефективний обмін ресурсами між учасниками логістичного ринку,
- 2) швидку реакцію на запити клієнтів в умовах розірваних міжнародних ланцюгів постачання,
- 3) формування екосистеми взаємодії, де кожен учасник має доступ до необхідної інформації про статус вантажу та наявність потужностей.

Практична реалізація моделі цифрового хабу дозволяє малим підприємствам конкурувати з великими корпораціями за рахунок швидкості прийняття рішень та мінімізації транзакційних витрат [6].

Також очікується, що до 2030 року декілька ключових технологій стануть визначальними для успіху будь-якого логістичного ланцюга [24], одним з яких сьогодні вже можна назвати – це штучний інтелект (ШІ).

ШІ виступає центральним медіатором ефективності в сучасній логістиці. Його роль полягає не лише в автоматизації рутинних завдань, а й у створенні прогнозних моделей, які дозволяють управляти запасами та транспортними потоками з небаченою раніше точністю [17].

Застосування ШІ в управлінні інноваційними проектами дозволяє:

- 1) прогнозувати попит та планувати ресурси [17],
- 2) оптимізувати маршрути в реальному часі [25],

3) автоматизувати прийняття рішень за допомогою Agentic AI [24].

Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують ШІ в свої логістичні системи, спостерігають зростання доходів на понад 5% лише за рахунок кращого управління запасами (див. табл. 2).

Однією з найбільших проблем у логістиці інноваційних проєктів є брак довіри та складність верифікації інформації між численними учасниками ланцюга. Технологія блокчейн пропонує децентралізований реєстр, який створює незмінні записи про походження товарів, зміну власника та виконання договірних зобов'язань [2]. Тому використання смарт-контрактів дозволить автоматизувати платежі, оплата перевізнику здійснюватиметься автоматично в момент підтвердження доставки вантажу через IoT-сенсор, що значно прискорює оборотність коштів та зменшує кількість фінансових суперечок [1], це, у свою чергу, створює середовище Traceability-by-Design, що є критичним для високотехнологічних галузей [11].

Цифрова трансформація вимагає радикального переосмислення, а не просто автоматизації існуючих методів роботи. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) стає необхідним інструментом для усунення неефективностей та створення доданої вартості [16].

Згідно з сучасними дослідженнями, цифрові технології трансформують дев'ять ключових напрямків логістичної діяльності (див. рис. 1). Кожен з цих етапів після реінжинірингу стає більш стійким до зовнішніх шоків, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Для того, щоб цифрова трансформація стала реальним чинником конкурентоспроможності, підприємство повинно вміти оцінювати повернення інвестицій (ROI) у технологічні проєкти. Багато організацій стикаються з проблемою, коли значні витрати на IT не приносять очікуваного фінансового результату [20]. Тому оцінка ROI повинна включати як прямі фінансові вигоди,

Таблиця 2

Вплив ключових технологій на логістичні показники (прогноз до 2028–2030)

Технологія	Сфера застосування	Очікуваний бізнес-результат	Показник покращення
Agentic AI	Автономне планування та обробка винятків	Скорочення часу відновлення після збоїв	+60% до швидкості реакції
Digital Twins	Моделювання всього ланцюга постачання	Оптимізація розміщення запасів та буферів	-15% обсягу запасів
IoT & Sensors	Моніторинг стану вантажу (температура, удари)	Зменшення псування продукції (холодний ланцюг)	-20% втрат товару
Blockchain	Смарт-контракти та простежуваність	Зниження витрат на адміністрування та мито	-30% транзакційних витрат
Robotics (AMR)	Внутрішньоскладська логістика та сортування	Підвищення продуктивності праці на складі	+25% до обсягу операцій

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 17; 22; 24]

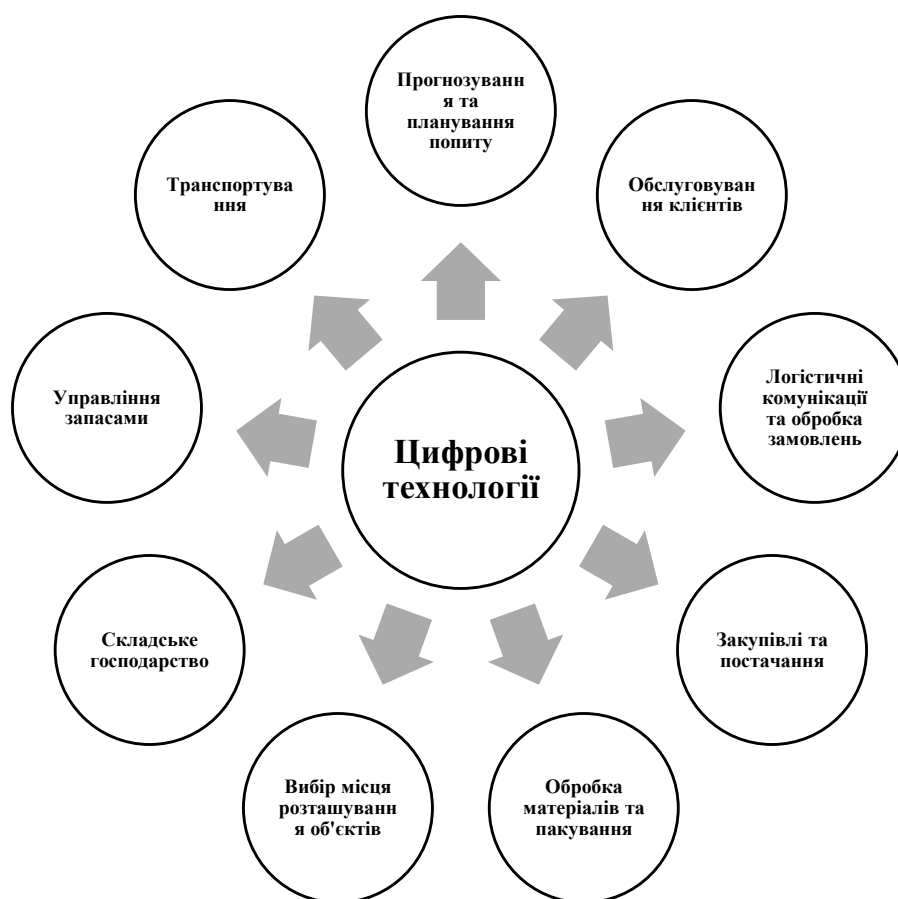


Рис. 1. Трансформація напрямів в логістичній діяльності

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 4; 6; 10–11; 24–26]

так і стратегічні переваги, які важко виміряти грошима в короткостроковій перспективі. Математично цей показник можна розрахувати через підвищення загальної ефективності обладнання (ОЕЕ) та зниження операційних витрат [15]:

$$\text{Річний дохід} = \sum (\text{економія витрат на працю} + \text{економія матеріальних витрат} + \text{зменшення витрат на обслуговування}) + \text{прибуток від збільшення пропускної спроможності}$$

Практичні розрахунки показують, що при правильному впровадженні ROI цифрової трансформації логістики може перевищувати 10-кратний обсяг початкових інвестицій, особливо в сегментах з великою кількістю виробничих ліній та високою вартістю простою [7].

Крім кількісних показників, потрібно пам'ятати й про нематеріальні вигоди, а саме: покращення прийняття рішень на основі даних, зміцнення бренду як інноваційного лідера та підвищення лояльності клієнтів за рахунок кращого сервісу [22].

Одним із найбільших бар'єрів на шляху до цифрової трансформації є опір змінам з боку персоналу. Технології самі по собі не створюють цінності; це роблять люди, які вміють ними користу-

ватися. Для успішного забезпечення інноваційних проєктів підприємство повинно розвивати «цифрову культуру» та інвестувати в навчання співробітників [18].

Зі зростанням рівня цифровізації логістичні системи стають привабливою мішенню для кіберзлочинців [23]. Кіберзагрози еволюціонують від простих вірусів до складних операцій, що використовують ШІ. Основні ризики включають:

- 1) атаки на ланцюги постачання ПЗ [23],
- 2) використання вразливостей API [19],
- 3) ШІ-орієнтовані фішингові кампанії [14],
- 4) атаки на операційні технології [8].

Для мінімізації цих ризиків провідні логістичні компанії впроваджують архітектуру Zero Trust (стратегія «нульової довіри»). Її основний принцип – це «ніколи не довіряй, завжди перевіряй» [23]. Це передбачає сувору автентифікацію кожного користувача та пристрою при кожному запиті до системи, незалежно від того, чи знаходяться вони всередині мережі підприємства чи ззовні [13]. Кіберстійкість стає новим виміром конкурентоспроможності: клієнти все частіше обирають тих логістичних партнерів, які можуть гарантувати цілісність та конфіденційність даних про їхні інноваційні розробки [24].

Таблиця 3

Матриця кіберризиків та заходів з їх мінімізації

Тип загрози	Джерело ризику	Рекомендований захід захисту
Ransomware	Слабкі паролі, фішинг	Регулярне резервне копіювання, навчання персоналу
API Breach	Неавторизований доступ до даних	Шифрування, моніторинг викликів API у реальному часі
Third-party Risk	Недостатній аудит постачальників	Включення вимог до кібербезпеки в контракти (C-SCRM)
OT Disruption	Застаріле прошивання робототехніки	Сегментація мережі, своєчасні оновлення систем

Джерело: узагальнено авторами на основі [8; 13–14; 23]

Україна сьогодні перебуває в унікальній ситуації, де необхідність цифрової трансформації логістики продиктована не лише прагненням до ефективності, а й потребою у виживанні в умовах війни. Розірвані традиційні маршрути, дефіцит складських площ та брак персоналу змушують українські компанії бути серед лідерів у впровадженні гнучких цифрових рішень [3].

Основними тенденціями, що визначатимуть майбутнє логістики в Україні, визначають:

1. Гіперадаптивність, тобто здатність змінювати логістичні ланцюги за лічені години у відповідь на закриття кордонів або обстріли інфраструктури [4].

2. Дефіцит персоналу як драйвер автоматизації, оскільки значна частина чоловічого населення мобілізована, підприємства активно інвестують у автоматизацію складів та «останньої милі» [3].

3. Стратегія “Green Logistics”. Попри війну, український бізнес прагне відповідати стандартам ЄС, впроваджуючи електромобілі та оптимізуючи маршрути для зменшення викидів CO₂ [9].

4. Електронна комерція продовжує зростати темпами 15–20% на рік, що вимагає розбудови мереж поштоматів та автоматизованих центрів обробки замовлень [4].

Дослідниками прогнозується, що до 2030 року логістичне забезпечення інноваційних проєктів зазнає ще більш радикальних змін. Очікується поява таких феноменів, як відображено на рис. 2.

Тому цифрова трансформація логістики – це не про заміну людей машинами, а про посилення можливостей людини через інтелектуальні системи, що дозволяє створювати інноваційні продукти та послуги, здатні завойовувати світові ринки.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Цифрова трансформація логістичного забезпечення є безальтернативним шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для інноваційних проєктів вона забезпечує необхідний фундамент швидкості, гнучкості та стійкості. Тому керівникам підприємств рекомендується:



Рис. 2. Феномени в логістичній діяльності підприємств до 2030 року

Джерело: складено авторами на основі [24]

1) розпочати з оцінки цифрової зрілості, при чому чітко визначити для себе, на якому етапі знаходиться зараз підприємство – оцифровка чи трансформація;

2) інвестувати в дані як стратегічний актив для всіх учасників логістичного ланцюга;

3) фокусуватися на III та прогнозній аналітиці, що дозволить перейти від реактивного до

проактивного управління ризиками в діяльності підприємства;

4) не ігнорувати людський фактор, оскільки жодна технологія не спрацює без належної підготовки персоналу та підтримки організаційної культури;

5) зробити кібербезпеку частиною стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. KPI Management: Supply Chain Digitization KPIs. Flevy Management Insights, February 27, 2024. URL: <https://flevy.com/blog/kpi-management-supply-chain-digitization-kpis/> (дата звернення 06.01.2026).
2. Rybtsov Serhii. Digital transformation of logistics processes in enhancing the efficiency and transparency of supply chains. International Journal of Science and Research Archive, 2025, No.15 (01), pp.1689–1695. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.15.1.1256>. (дата звернення 20.12.2025).
3. Головні виклики логістики 2025: Що змінилося і чим пишаються експерти. Logistics in Ukraine. 29-12-2025. URL: <https://logistics-ukraine.com/2025/12/29/logistics-2025-summury/> (дата звернення 20.12.2025).
4. Тренди логістики в 2025 році: чого очікувати бізнесу в Україні? MINTRANS. 27-01-2025. URL: <https://mintrans.news/logistics/trendi-v-logisticzi-na-2025-rik-chogo-ochikuvati-biznesu-v-ukrayini> (дата звернення 20.12.2025).
5. Гриценко С.І., Миколаєнко Д.С. Цифрова трансформація логістичних послуг в умовах малого бізнесу. Економічний вісник Донбасу, №2 (80), 2025. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-43-49](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-43-49). (дата звернення 20.12.2025).
6. Digital Transformation in Logistics Redefining Growth in 2026. URL: <https://perimattic.com/digital-transformation-in-logistics/> (дата звернення 06.01.2026).
7. Digital Factory ROI Calculator: Estimate the Return on Your Digital Factory Investment. URL: <https://scw.ai/digital-factory/roi/> (дата звернення 06.01.2026).
8. Lorenzo Grillo & Sami Dhifi. Cybersecurity in the supply chain: Key challenges and outlook for 2025. URL: <https://supplychainstrategy.media/blog/2025/02/06/cybersecurity-in-the-supply-chain-key-challenges-and-outlook-for-2025/> (дата звернення 30.12.2025).
9. Світові тренди логістики в 2025 році. SYNEX LOGISTICS. URL: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/svitovi-trendy-logistyky-v-2025-roczii/> (дата звернення 20.12.2025).
10. Bhari Hongsakul, Chanyaphak Lalaeng & Apinya Ingard. Digital transformation in the logistics Industry: an evidence-based synthesis of logistics activity. PM Vol.32, No.R2, 2025. URL: <https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/download/1647/1345/3537> (дата звернення 30.12.2025).
11. Digital Transformation in Logistics: Trends Reshaping the Industry. URL: <https://www.appmaisters.com/digital-transformation-in-logistics-trends-reshaping-the-industry/> (дата звернення 08.01.2026).
12. Nguyễn Ngọc Dung & Phan Minh Duc. Digital Transformation Strategy in the Logistics Sector of Emerging Markets: A Case Study of Indotrans, Vietnam. Asian Business Research Journal Vol.10, No.7, pp.60–66, 2025. DOI: 10.55220/25766759.496. (дата звернення 08.01.2026).
13. Risks in 2025: Cybersecurity in supply chains. EverStream Analytics. URL: <https://www.everstream.ai/articles/2025-risks-cybersecurity/> (дата звернення 06.01.2026).
14. Samuel D. Goldstick & Lauren L. Hudon. Combatting Supply Chain Cyber Threats: Safeguarding Data and Protecting Digital Supply Chains in a Rapidly Evolving Cyber Landscape. Foley & Lardner LLP, October 29, 2025. URL: <https://www.foley.com/insights/publications/2025/10/combattling-supply-chain-cyber-threats-and-protecting-digital-supply-chains/> (дата звернення 30.12.2025).
15. Romain Fayolle. How to Assess the ROI of Supply Chain Visibility Investments. URL: <https://www.holocene.eu/article/how-to-assess-the-roi-of-supply-chain-visibility-investments> (дата звернення 06.01.2026).
16. Matthew Finio. Business process reengineering (BPR) examples. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/business-process-reengineering-examples> (дата звернення 30.12.2025).
17. Dalain, A. F., Alnadi, M., Allahham, M. I., & Yamin, M. A. (2025). The Impact of Technological Innovations on Digital Supply Chain Management: The Mediating Role of Artificial Intelligence: An Empirical Study. Logistics, No.9 (4), 138 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9040138> (дата звернення 30.12.2025).
18. Digital Transformation in Logistics: Change Management Guide. Prosci. August 20, 2025. URL: <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation-in-logistics> (дата звернення 07.01.2026).
19. Building cybersecurity through C-suite collaboration: insights for Transportation & Logistics. PWC. March 11, 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/cee-findings-from-the-2025-global-digital-trust-insights-survey/transportation-logistics.html> (дата звернення 12.12.2025).
20. PwC's 2025 Digital Trends in Operations Survey. PWC. May 01, 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (дата звернення 12.12.2025).

21. Viktoriia Karp, Iaroslav Burko, Iryna Murenets, Volodymyr Polynyak, Ihor Krysovaty. Enhancing competitive advantage through digital innovation and organisational culture in the logistics sector. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2024; No. 3. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1165> (дата звернення 20.12.2025).
22. The ROI of Investing in Digital Supply Chain Management Solutions. SDI. The Digital Supply Chain Company. May 14, 2025. URL: <https://www.sdi.com/resources/blog/roi-of-investing-in-digital-supply-chain-management-solutions/> (дата звернення 06.01.2026).
23. Shilpi Mittal. 2025 Supply Chain Threat Landscape: AI, APIs, and the Weakest Link. URL: <https://www.secureworld.io/industry-news/2025-supply-chain-threats-ai-api> (дата звернення 12.12.2025).
24. Adarsh R. Future of Supply Chain [2026-2030]: 10 Trends that will Redefine Logistics. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/future-of-supply-chain/> (дата звернення 08.01.2026).
25. Yasmin Tamanna. Top 10 Logistics Technology for Digital Transformation [2025]. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/logistics-technology-full-guide/> (дата звернення 08.01.2026).
26. Smarter, Faster, Greener: 6 Trends Re-shaping Shipping and Logistics in 2025. WNS. March 25, 2025. URL: <https://www.wns.com/perspectives/articles/smarter-faster-greener-6-trends-re-shaping-shipping-and-logistics-in-2025> (дата звернення 06.01.2026).

REFERENCES:

1. KPI Management. (2024, February 27). *Supply chain digitization KPIs*. Flevy Management Insights. Available at: <https://flevy.com/blog/kpi-management-supply-chain-digitization-kpis/> (accessed January 6, 2026).
2. Rybtsov, S. (2025). Digital transformation of logistics processes in enhancing the efficiency and transparency of supply chains. *International Journal of Science and Research Archive*, No. 15 (01), pp. 1689–1695. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.15.1.1256>. (accessed December 20, 2025).
3. Holovni vyklyky lohistyky 2025: Shcho zminylosia i chym pyshaiutsia eksperty [Main logistics challenges 2025: What has changed and what experts are proud of]. (2025, December 29). *Logistics in Ukraine*. Available at: <https://logistics-ukraine.com/2025/12/29/logistics-2025-summury/> (accessed December 20, 2025). [in Ukrainian].
4. Trendy lohistyky v 2025 rotsi: choho ochikuvaty biznesu v Ukraini? [Logistics trends in 2025: What should business expect in Ukraine?]. (2025, January 27). *MINTRANS*. Available at: <https://mintrans.news/logistics/trendi-v-logisticzi-na-2025-rik-chogo-ochikuvati-biznesu-v-ukrayini> (accessed December 20, 2025). [in Ukrainian].
5. Hrytsenko, S. I., & Mykolaenko, D. S. (2025). Tsyfrova transformatsiia lohistychnykh posluh v umovakh maloho biznesu [Digital transformation of logistics services in small business conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, No. 2(80), pp. 43–49. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-43-49](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-43-49). (accessed December 20, 2025). [in Ukrainian].
6. Digital Transformation in Logistics: Redefining Growth in 2026. (2026). Available at: <https://perimattic.com/digital-transformation-in-logistics/> (accessed January 6, 2026).
7. Digital Factory ROI Calculator: Estimate the Return on Your Digital Factory Investment. (2026). Available at: <https://scw.ai/digital-factory/roi/> (accessed January 6, 2026).
8. Grillo, L., & Dhifi, S. (2025, February 6). Cybersecurity in the supply chain: Key challenges and outlook for 2025. *Supply Chain Strategy*. Available at: <https://supplychainstrategy.media/blog/2025/02/06/cybersecurity-in-the-supply-chain-key-challenges-and-outlook-for-2025/> (accessed December 30, 2025).
9. Svitovi trendy lohistyky v 2025 rotsi [Global logistics trends in 2025]. (2025). *Synex Logistics*. Available at: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/svitovi-trendy-logistyky-v-2025-roczi/> (accessed December 20, 2025). [in Ukrainian].
10. Hongsakul, B., Lalaeng, C., & Ingard, A. (2025). Digital transformation in the logistics industry: an evidence-based synthesis of logistics activity. *PM*, Vol. 32, No. R2. Available at: <https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/download/1647/1345/3537> (accessed December 30, 2025).
11. Digital Transformation in Logistics: Trends Reshaping the Industry. (2026). Available at: <https://www.appmaisters.com/digital-transformation-in-logistics-trends-reshaping-the-industry/> (accessed January 8, 2026).
12. Nguyễn, N. D., & Phan, M. D. (2025). Digital transformation strategy in the logistics sector of emerging markets: A case study of Indotrans, Vietnam. *Asian Business Research Journal*, No. 10 (7), pp. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.55220/25766759.496>. (accessed January 8, 2026).
13. Risks in 2025: Cybersecurity in Supply Chains. (2025). *EverStream Analytics*. Available at: <https://www.everstream.ai/articles/2025-risks-cybersecurity/> (accessed January 6, 2026).
14. Goldstick, S. D., & Hudon, L. L. (2025, October 29). Combatting supply chain cyber threats: Safeguarding data and protecting digital supply chains in a rapidly evolving cyber landscape. *Foley & Lardner LLP*. Available at: <https://www.foley.com/insights/publications/2025/10/combating-supply-chain-cyber-threats-and-protecting-digital-supply-chains/> (accessed December 30, 2025).
15. Fayolle, R. (2026). How to assess the ROI of supply chain visibility investments. Available at: <https://www.holocene.eu/article/how-to-assess-the-roi-of-supply-chain-visibility-investments> (accessed January 6, 2026).
16. Finio, M. (2025). Business process reengineering (BPR) examples. *IBM*. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/business-process-reengineering-examples> (accessed December 30, 2025).

17. Dalain, A. F., Alnadi, M., Allahham, M. I., & Yamin, M. A. (2025). The impact of technological innovations on digital supply chain management: The mediating role of artificial intelligence. *Logistics*, No. 9 (4), 138 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9040138>. (accessed December 30, 2025).
18. Digital Transformation in Logistics: Change Management Guide. (2025, August 20). *Prosci*. Available at: <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation-in-logistics> (accessed January 7, 2026).
19. Building Cybersecurity through C-Suite Collaboration: Insights for Transportation & Logistics. (2025, March 11). *PwC*. Available at: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/cee-findings-from-the-2025-global-digital-trust-insights-survey/transportation-logistics.html> (accessed December 12, 2025).
20. PwC's 2025 Digital Trends in Operations Survey. (2025, May 1). *PwC*. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (accessed December 12, 2025).
21. Karp, V., Burko, I., Murenets, I., Polynyak, V., & Krysovaty, I. (2024). Enhancing competitive advantage through digital innovation and organisational culture in the logistics sector. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.56294/setconf2024.1165>. (accessed December 20, 2025).
22. The ROI of Investing in Digital Supply Chain Management Solutions. (2025, May 14). *SDI – The Digital Supply Chain Company*. Available at: <https://www.sdi.com/resources/blog/roi-of-investing-in-digital-supply-chain-management-solutions/> (accessed January 6, 2026).
23. Mittal, S. (2025). 2025 supply chain threat landscape: AI, APIs, and the weakest link. *SecureWorld*. Available at: <https://www.secureworld.io/industry-news/2025-supply-chain-threats-ai-api> (accessed December 12, 2025).
24. Adarsh, R. (2026). Future of supply chain [2026–2030]: 10 trends that will redefine logistics. *StartUs Insights*. Available at: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/future-of-supply-chain/> (accessed January 8, 2026).
25. Tamanna, Y. (2025). Top 10 logistics technologies for digital transformation. *StartUs Insights*. Available at: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/logistics-technology-full-guide/> (accessed January 8, 2026).
26. Smarter, Faster, Greener: 6 Trends Re-shaping Shipping and Logistics in 2025. (2025, March 25). *WNS*. Available at: <https://www.wns.com/perspectives/articles/smarter-faster-greener-6-trends-re-shaping-shipping-and-logistics-in-2025> (accessed January 6, 2026).

Yuliia Remyha, Denys Shcherbatykh, Private Higher Education Establishment “European University”. *Digital transformation of logistics support for innovative projects as a factor in enhancing enterprise competitiveness*.

Annotation. The purpose of the article is to substantiate the role of digital transformation of logistics support for innovative projects as a key factor in enhancing enterprise competitiveness in the context of global economic uncertainty, rapid technological change, intensifying competition, and wartime challenges that significantly disrupt supply chains and business processes. The research emphasizes that logistics systems capable of adapting to digital changes become a critical element of sustainable development and innovation-driven growth. **Methodology of research** is based on the application of systemic and structural-functional approaches, which make it possible to consider logistics support as an integrated system within enterprise management. The analytical base includes contemporary academic publications, best international practices, and analytical reports of global consulting and research organizations in the field of digital logistics, supply chain management, and innovative project implementation. **Findings.** The findings of the study identify and characterize the key stages of digital development of logistics systems, namely digitization, digitalization, and full digital transformation. The article substantiates the influence of advanced digital technologies such as artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain, digital twins, big data analytics, and robotics on improving the efficiency, reliability, and adaptability of logistics support for innovative projects. The main directions of transformation of enterprise logistics activities are systematized, including process automation, real-time data integration, predictive planning, and the development of smart supply chains. It is proven that the comprehensive integration of digital solutions enhances flexibility, transparency, and resilience of logistics networks, reduces operational risks, and increases the economic returns from innovative activities. **Practical value.** The practical significance of the research results lies in the possibility of applying the obtained conclusions and recommendations in enterprise practice. They can be used to assess the level of digital maturity of logistics systems, formulate and implement digital transformation strategies, optimize logistics support for innovative projects, improve decision-making quality, and strengthen competitive positions in both national and international markets, particularly under conditions of instability and crisis.

Keywords: digital transformation, logistics support, innovative projects, enterprise competitiveness, digital technologies, artificial intelligence, supply chains, strategic management.

Стаття надійшла: 05.01.2026

Стаття прийнята: 19.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658.14:330.15:338.45

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-8>

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

М.-О. І. СИЗОН

аспірант,

Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0026-4283>

Анотація. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та систематизації факторів формування фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки й сталого розвитку. **Методика дослідження** базується на системному й інтегрованому підходах, методах логічного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, класифікації та порівняння, а також на багатокритеріальному групуванні факторів за ключовими ознаками впливу та реалізації. **Результати.** Встановлено, що фінансовий потенціал підприємств у циркулярній економіці формується під впливом взаємопов'язаних екзогенних і ендогенних факторів, а ключовими драйверами трансформації є інвестиційна активність, інноваційність і ресурсоефективність, посилені цифровізацією та інституційною підтримкою. **Практична значущість** результатів полягає у використанні систематизації факторів для діагностики фінансового розвитку, визначення пріоритетів циркулярної модернізації та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Ключові слова: фінансовий потенціал, циркулярна економіка, фактори впливу, ресурсоефективність, інвестиції, інновації, цифровізація, сталий розвиток, конкурентоспроможність, адаптивність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобальних трансформацій та посилення викликів, пов'язаних із вичерпністю природних ресурсів, зростанням екологічного навантаження та необхідністю досягнення цілей сталого розвитку, все більшого значення набуває переосмислення підходів до управління фінансовим потенціалом підприємств. Одним із ключових напрямів такого переосмислення є інтеграція принципів циркулярної економіки, яка орієнтована на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію відходів і створення замкнених виробничих циклів. У цьому контексті зростає потреба в системному аналізі умов, що визначають можливості та обмеження для фінансового зростання суб'єктів господарювання, з урахуванням особливостей нової економічної парадигми. Відповідне завдання передбачає ідентифікацію широкого спектра чинників, які у сукупності формують зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємств, а також визначають динаміку їхнього розвитку в межах циркулярної моделі. Для глибшого розуміння природи цих факторів та їхнього значення у процесах фінансової трансформації необхідним є наукове обґрунтування класифікаційного підходу, що дозволяє впорядкувати їх відповідно до певних ознак та критеріїв. Така класифікація має не лише пізнавальну цінність, але й прикладне значення, оскільки створює методологічне підґрунтя для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на посилення фінансової спроможності підприємств. У результаті її застосування можливо забезпечити цілісне бачення взаємодії складових, які впливають на фінансові процеси в умовах циркулярної трансформації, а також підвищити адаптивність і конкурентоспроможність підприємств в умовах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасної наукової літератури засвідчує зростаючу увагу дослідників до проблематики формування та реалізації фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки, що зумовлено посиленням ресурсних обмежень, трансформацією регуляторного середовища та необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку у фінансове управління. У працях Geissdoerfer M., Morioka S., Carvalho M., Evans S. [1], Millar N., McLaughlin E., Börgen T. [2], Harris S., Martin M., Diener D. [3], Konietzko J., Bocken N., Hultink E. [4], Bigliardi B., Filippelli S. [5], Kalmykova Y., Sadagopan M., Rosado L. [6], Ghisellini P., Ripa M., Ulgiati S. [7], Jesus A., Antunes P., Santos R., Mendonça S. [8], Mathews J., Tan H. [9], підкреслюється, що циркулярна трансформація змінює логіку фінансових рішень, оскільки потребує переорієнтації капіталовкладень у ресурсоефективні технології, відновлювані матеріальні потоки, замкнені цикли та цифрові інструменти контролю ресурсів і витрат. Водночас аналіз зазначених досліджень свідчить, що переважна їх частина фокусується на

загальних моделях циркулярних бізнес-практик, підходах до оцінювання сталості та концептуалізації циркулярної економіки, тоді як фінансовий потенціал підприємства часто розглядається опосередковано – як похідний результат інновацій, ресурсоефективності або ESG-орієнтації. Для нашого дослідження ключовим є інший ракурс: виявлення та систематизація факторів, які визначають здатність підприємства акумулювати, розподіляти й трансформувати фінансові ресурси з метою реалізації циркулярних стратегій у мінливому зовнішньому середовищі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є наукове обґрунтування та систематизація факторів, що впливають на формування і реалізацію фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки, а також визначення їх ролі у забезпеченні фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах переходу до сталого розвитку актуалізується потреба переосмислення управління фінансовим потенціалом підприємств з урахуванням принципів циркулярної економіки. Обмеженість ресурсів, зростання екологічних викликів і трансформація економічної парадигми зумовлюють необхідність системного аналізу чинників, що формують можливості фінансового розвитку підприємств. Класифікація цих факторів дозволяє впорядкувати впливи внутрішнього й зовнішнього середовища, створити методологічну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищити адаптивність і конкурентоспроможність підприємств у контексті циркулярної трансформації економіки. У таблиці 1 наведемо класифікацію факторів

впливу на формування і реалізацію фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки.

Група факторів за походженням поділяється на екзогенні та ендогенні, що дозволяє глибше зрозуміти джерела впливу на формування і реалізацію фінансового потенціалу підприємств у контексті пріоритетів циркулярної економіки. Екзогенні фактори характеризуються тим, що виникають поза межами самого підприємства, мають зовнішнє походження та, як правило, не піддаються безпосередньому впливу з боку суб'єктів господарювання [1]. До таких факторів належать, зокрема, державна політика у сфері сталого розвитку, законодавчі ініціативи, фінансові та податкові стимули, а також міжнародні екологічні зобов'язання, які створюють нормативно-правові рамки для впровадження циркулярних стратегій. Крім того, до екзогенних чинників можна віднести глобальні ринкові тренди, що формують запит на екологічно відповідальну продукцію, технологічні новації, які поширюються на світовому рівні, а також споживчі очікування, що змінюють пріоритети розвитку виробництва. У свою чергу, ендогенні фактори формуються безпосередньо в межах підприємства, обумовлені його внутрішнім середовищем і значною мірою залежать від управлінських рішень, ресурсного забезпечення, рівня інноваційного потенціалу та організаційної культури. Вони охоплюють, зокрема, фінансову спроможність підприємства до інвестування у циркулярні технології, наявність кадрового ресурсу для реалізації екологічних інновацій, ефективність внутрішніх процесів управління витратами, а також ступінь інтеграції цифрових рішень у виробничо-господарську діяльність. Саме ендогенні фактори виступають основою для формування адаптивних стратегій підприємств до викликів циркулярної трансформації та забезпе-

Таблиця 1

Класифікація факторів впливу на формування і реалізацію фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки

Ознака класифікації	Група факторів
За походженням	◆ Екзогенні (державна політика, глобальні тренди) ◆ Ендогенні (фінансова спроможність, технологічна база)
За характером впливу	◆ Стимулюючі (інновації, цифровізація, переробка) ◆ Обмежувальні (недостатня ресурсна база, регуляторні бар'єри)
За економічною сутністю	◆ Інвестиційні (обсяги інвестицій у циркулярні проєкти) ◆ Виробничі (рівень ресурсоефективності, утилізація)
За ступенем контрольованості підприємством	◆ Контрольовані (управління інноваціями, оптимізація процесів) ◆ Неконтрольовані (зовнішнє середовище, політика)
За часовим впливом	◆ Короткострокові (сезонна доступність ресурсів) ◆ Довгострокові (інноваційні стратегії, структурні зміни)
За рівнем реалізації	◆ Макрорівень (державна підтримка, інтеграція в політики сталого розвитку) ◆ Мікрорівень (стратегія підприємства)

Примітка: побудовано автором на основі джерел [1–9]

чення сталого зростання фінансового потенціалу. Водночас їх реалізація часто залежить від того, наскільки ефективно підприємство зуміє адаптуватися до екзогенних викликів, що свідчить про тісний взаємозв'язок між обома групами факторів за походженням.

Фактори за характером впливу поділяються на стимулюючі та обмежувальні, що дає змогу оцінити позитивні та негативні аспекти впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на формування фінансового потенціалу підприємств у контексті реалізації принципів циркулярної економіки [2]. Стимулюючі фактори сприяють активізації процесів екологічної трансформації, підвищують інвестиційну привабливість підприємств і забезпечують їхню адаптацію до вимог сталого розвитку. Серед таких чинників особливу роль відіграють розвиток інноваційної діяльності, активне впровадження цифрових технологій, зростання попиту на екологічно безпечну продукцію, формування ефективної системи мотивації до ресурсозбереження та підтримка з боку державних інститутів у вигляді податкових пільг або фінансових стимулів. Стимулюючий вплив також можуть мати міжнародні екологічні стандарти, які заохочують підприємства до впровадження сучасних циркулярних практик, таких як повторне використання матеріалів, мінімізація відходів і екологічне проектування продукції. Натомість обмежувальні фактори створюють бар'єри для реалізації циркулярних стратегій, гальмують процеси модернізації та знижують здатність підприємств до ефективного використання наявного фінансового потенціалу. До таких факторів належать обмеженість фінансових ресурсів, високі стартові витрати на впровадження новітніх технологій, недостатній рівень обізнаності керівного складу щодо переваг циркулярної моделі, а також інституційна невизначеність, що проявляється у відсутності чітких нормативно-правових механізмів регулювання екологічної діяльності. Значну обмежувальну роль може відігравати й нестача кваліфікованих кадрів у сфері екологічного управління та слабкий рівень розвитку інфраструктури для збирання, сортування та переробки відходів, що робить впровадження циркулярних рішень менш ефективним і економічно обґрунтованим. Сукупність стимулюючих і обмежувальних факторів формує загальне середовище впливу на підприємства, в якому кожен елемент може змінювати свою роль залежно від стратегії управління, галузевої специфіки та інституційного контексту. Саме тому аналіз характеру впливу факторів є ключовим для розробки адаптивних моделей розвитку фінансового потенціалу підприємств у межах циркулярної економіки.

Фактори за економічною сутністю поділяються на інвестиційні та виробничі, що дозволяє

комплексно оцінити основні джерела та канали впливу на фінансовий потенціал підприємств у процесі переходу до циркулярної економіки [3]. Інвестиційні фактори відображають обсяги, структуру та спрямованість капіталовкладень, які забезпечують створення матеріально-технічної, технологічної й інституційної бази для запровадження екологічно орієнтованих інновацій і переробних потужностей. Залучення інвестицій, зокрема у сферу досліджень і розробок, цифровізації виробничих процесів та побудови інфраструктури з управління вторинними ресурсами, є необхідною умовою для підвищення фінансової стійкості підприємств в умовах посилення екологічних вимог. Водночас обсяги таких інвестицій залежать від рівня доступності фінансових ресурсів, існуючих джерел фінансування та державної політики підтримки сталих практик. Інвестиційні фактори відіграють довгострокову роль і формують основу для модернізації підприємств у відповідності до принципів ресурсоефективності та мінімізації відходів. Виробничі фактори, у свою чергу, безпосередньо пов'язані з ефективністю організації та реалізації технологічних процесів, структурою виробничих витрат і здатністю підприємства до оптимізації ресурсного використання. Вони охоплюють рівень продуктивності обладнання, ступінь автоматизації процесів, інтеграцію замкнених виробничих циклів, впровадження енергоефективних рішень, а також здатність зменшувати собівартість продукції за рахунок повторного використання матеріалів. Саме виробничі фактори визначають оперативні можливості підприємства реалізовувати циркулярні підходи в межах наявної системи виробництва, впливаючи при цьому на рівень доходів, витрат і загальну рентабельність діяльності. Їхня результативність значною мірою залежить від ступеня взаємозв'язку з інвестиційними факторами, адже лише за умови достатнього фінансування виробничі процеси можуть бути оновлені відповідно до сучасних екологічних стандартів. Таким чином, фактори за економічною сутністю утворюють взаємопов'язану систему, в межах якої інвестиційна активність і виробнича ефективність виступають основними детермінантами формування фінансового потенціалу підприємств у парадигмі циркулярної економіки.

Фактори за ступенем контролюваності підприємством поділяються на контрольовані та неконтрольовані, що дозволяє розмежувати сфери відповідальності та можливостей впливу підприємства на процес формування й реалізації власного фінансового потенціалу в умовах переходу до циркулярної економіки [5]. Контрольовані фактори охоплюють ті внутрішні параметри діяльності підприємства, які можуть бути змінені або адаптовані внаслідок управлінських рішень,

організаційних трансформацій чи цілеспрямованих інвестицій. До таких чинників належать вибір стратегій розвитку, впровадження інноваційних та цифрових технологій, оптимізація операційної діяльності, формування ефективної системи управління ресурсами та обліку відходів, а також удосконалення корпоративної екологічної відповідальності. Підприємство має змогу самостійно ініціювати заходи, спрямовані на підвищення енергоефективності, впровадження принципів еко-дизайну, скорочення обсягів невикористаних матеріалів і підвищення рівня повторного використання продукції, що, в свою чергу, позитивно впливає на рівень прибутковості та зменшення витрат. Водночас неконтрольовані фактори пов'язані з умовами зовнішнього середовища, які не можуть бути змінені безпосередньо самим підприємством, але при цьому мають суттєвий вплив на його фінансову результативність і потенціал розвитку. До цієї категорії відносяться регуляторна політика держави, макроекономічна ситуація, валютні коливання, ціни на енергоресурси та сировину, доступність кредитування, рівень екологічної свідомості суспільства, розвиток ринку вторинної сировини, а також глобальні екологічні тренди та вимоги до сертифікації продукції. Хоча підприємство не може безпосередньо впливати на ці фактори, воно повинно враховувати їх у стратегічному плануванні, оцінювати потенційні ризики та створювати адаптивні механізми реагування, зокрема шляхом диверсифікації джерел постачання, участі в міжнародних ініціативах чи застосування альтернативних фінансових інструментів. Отже, поділ факторів за ступенем контрольованості дозволяє підприємству чітко ідентифікувати межі свого впливу, сформувати ефективну систему управління ризиками та зосередити зусилля на тих напрямках, які мають найбільший потенціал для зміцнення фінансових позицій у межах моделі циркулярної економіки.

Фактори за часовим впливом поділяються на короткострокові та довгострокові, що дозволяє підприємствам визначити пріоритети управління фінансовим потенціалом залежно від термінів реалізації цілей у межах циркулярної трансформації [4]. Короткострокові фактори пов'язані з оперативними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які можуть швидко вплинути на фінансові результати підприємства протягом поточного або наступного бюджетного періоду. До таких факторів належать коливання цін на сировину та енергоносії, сезонна доступність вторинних ресурсів, тимчасові зміни в регуляторному полі, зміни у попиту на екологічну продукцію, а також впровадження окремих технологічних рішень, що не потребують значних капіталовкладень. Ці чинники вимагають гнучкої реакції та адаптації управлінських рішень,

що дає змогу стабілізувати фінансові показники в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. У свою чергу, довгострокові фактори мають стратегічний характер і передбачають глибокі перетворення в структурі діяльності підприємства, які реалізуються протягом тривалого періоду, як правило, кількох років. До цієї групи належать розробка та впровадження комплексних інноваційних стратегій, модернізація виробничих потужностей, формування сталих ланцюгів постачання, інституціалізація принципів замкнутого циклу, розвиток корпоративної екологічної культури, а також накопичення інтелектуального капіталу, орієнтованого на екологічні інновації. Довгострокові фактори формують основу для поступового зростання фінансової спроможності підприємства, забезпечують стабільність у досягненні цілей циркулярної економіки та підвищують його конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях. Важливим аспектом є те, що короткострокові та довгострокові фактори перебувають у взаємозв'язку: ефективне реагування на поточні виклики може забезпечити передумови для реалізації стратегічних завдань, тоді як довгострокові ініціативи створюють підґрунтя для зниження вразливості до короткострокових змін. Отже, урахування часової природи впливу факторів дозволяє підприємствам формувати збалансовану фінансову політику, яка поєднує оперативну ефективність із довгостроковою стійкістю в умовах переходу до циркулярної економіки.

Фактори за рівнем реалізації поділяються на макрорівень та мікрорівень, що дозволяє розмежувати простір дії відповідних механізмів формування і реалізації фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки залежно від масштабу їх впливу [6]. Макрорівневі фактори охоплюють системні інституційні, політичні та економічні умови, що формуються на рівні держави або міжнародного співтовариства і задають загальну рамку функціонування підприємств у сфері сталого розвитку. До таких факторів належать національна політика підтримки циркулярної економіки, наявність регуляторної бази, що стимулює впровадження екологічно орієнтованих рішень, державні програми фінансування інновацій, міжнародні угоди про скорочення викидів і обмеження використання первинної сировини, а також макроекономічна стабільність, яка визначає загальні умови інвестування. Саме макрорівневі чинники формують сприятливе або несприятливе середовище для функціонування підприємств, визначаючи можливості доступу до ресурсів, підтримки з боку інституцій, а також економічні стимули для розвитку екологічних ініціатив. У свою чергу, мікрорівневі фактори відображають внутрішні процеси підприємства, його здатність до організаційного оновлення, використання ресур-

сів, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації власної фінансової стратегії у межах циркулярної моделі. До таких факторів належать ефективність управління, рівень технологічної оснащеності, інноваційний потенціал, якість корпоративного управління, здатність до розробки нових бізнес-моделей, інтеграція цифрових рішень, а також наявність чіткої екологічної політики всередині підприємства. Мікрорівень визначає безпосередню ефективність трансформації фінансового потенціалу в конкретні результати – прибутковість, рентабельність, зниження витрат та посилення конкурентних переваг. Співвідношення між макро- і мікрорівнем є взаємодоповнюючим: сприятливе макросередовище створює умови для реалізації мікрорівневих ініціатив, тоді як ефективні практики окремих підприємств можуть формувати позитивний вплив на галузь загалом, слугуючи прикладом для формування державної політики [7]. Таким чином, врахування факторів за рівнем реалізації дозволяє вибудувати узгоджену багаторівневу систему управління фінансовим потенціалом підприємств, орієнтовану на досягнення цілей циркулярної економіки.

Взаємозв'язок і взаємодія зазначених факторів формують складну й динамічну систему впливу на фінансовий потенціал підприємств у межах реалізації стратегій циркулярної економіки, де кожен окремий фактор є не ізольованим елементом, а ланкою в узгодженому механізмі екологічної та економічної трансформації. Інвестиційна активність у сфері циркулярної економіки слугує базовою умовою для реалізації структурних змін, адже саме капіталовкладення забезпечують фінансування проєктів з переробки відходів, розвитку інфраструктури повторного використання матеріалів і впровадження інноваційних технологій. Зростання обсягів інвестицій безпосередньо стимулює підвищення рівня ресурсоефективності, оскільки дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, зменшити залежність від первинної сировини та скоротити витрати на утилізацію. У свою чергу, підвищення ресурсоефективності є тісно пов'язаним із впровадженням екологічних інновацій, що передбачає зростання витрат на дослідження і розробки, спрямовані на створення нових матеріалів, удосконалення технологій переробки та зменшення екологічного навантаження. Розвиток екологічних інновацій вимагає ефективного управління фінансовими та виробничими процесами, що зумовлює потребу у цифровізації підприємства через використання штучного інтелекту, блокчейн-платформ і автоматизованих систем обліку, які забезпечують прозорість, контроль і оптимізацію ресурсних потоків. Цифрові рішення, у свою чергу, створюють передумови для зростання рівня використання вторинних матеріалів, оскільки дозволяють точ-

ніше відслідковувати джерела утворення відходів, планувати обсяги переробки й ефективніше інтегрувати повторно використані компоненти у виробничий цикл. Успішна реалізація таких технологічних рішень значною мірою залежить від державної політики підтримки сталого розвитку, яка встановлює регуляторні рамки, надає фінансові стимули та формує нормативно-правову базу для підтримки циркулярних практик. Водночас глобальні ринкові тренди і конкурентні виклики, що формуються під впливом прикладів країн Європейського Союзу, Японії та США, задають стратегічні орієнтири для підприємств, змушуючи їх адаптуватися до зростаючих стандартів екологічної відповідальності та підвищених вимог до ресурсної ефективності. Реалізація зазначених процесів неможлива без належного рівня технологічної готовності підприємств до трансформацій, яка виявляється у наявності відповідної інфраструктури, компетентного персоналу, цифрової архітектури та гнучкої системи управління [8]. При цьому ключовим обмеженням або стимулом до впровадження змін виступає фінансова спроможність підприємства до інноваційного оновлення, тобто його здатність акумулювати ресурси, залучати зовнішнє фінансування та ефективно інвестувати у довгострокові екологічні проєкти. Нарешті, важливою складовою цієї взаємодії є соціально-екологічні очікування споживачів, які формують попит на відповідальні продукти, стимулюють підприємства до змін і створюють репутаційний тиск, що змушує адаптуватися до нових парадигм розвитку. У сукупності ці фактори утворюють цілісну екосистему, де успіх циркулярної трансформації залежить від збалансованості, послідовності та взаємної підкріпленості управлінських, інституційних і ринкових впливів.

Формування і реалізація фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки обумовлюється впливом широкого спектра факторів, які взаємодіють між собою на різних рівнях і з різним ступенем контрольованості [9]. Їх систематизація за походженням, характером впливу, економічною сутністю, часовим горизонтом і рівнем реалізації дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми циркулярної трансформації. Взаємозалежність таких факторів, як інвестиції, інновації, цифровізація, державна політика та споживчі очікування, визначає стратегічні орієнтири для розвитку підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності у сталому середовищі.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Формування і реалізація фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки має багаторічний і системний характер та визначається взаємодією внутрішніх

і зовнішніх чинників різної економічної природи. Запропонована класифікація факторів за походженням, характером впливу, економічною сутністю, ступенем контрольованості, часовим горизонтом і рівнем реалізації дозволяє комплексно оцінити умови фінансового розвитку підприємств у межах нової економічної парадигми.

Доведено, що ключову роль у циркулярній трансформації відіграють інвестиційні, інноваційні та виробничі фактори, посилені цифровізацією бізнес-процесів і державною політикою підтримки сталого розвитку. Водночас ефективність реалізації фінансового потенціалу значною мірою

залежить від здатності підприємств адаптуватися до екзогенних викликів і використовувати контрольовані внутрішні ресурси для формування довгострокових конкурентних переваг. Урахування взаємозв'язку короткострокових і довгострокових факторів, а також узгодження макро- та мікрорівневих впливів створює передумови для побудови збалансованої фінансової політики підприємств у межах циркулярної економіки. Отримані результати можуть бути використані як методологічна основа для подальших досліджень і практичних рішень у сфері сталого фінансового розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Geissdoerfer M., Morioka S., Carvalho M., Evans S. Business Models and Supply Chains for the Circular Economy. *POL: Value Chain Performance (Topic)*. 2018. Vol. 190. P. 712–721. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.04.159>
2. Millar N., McLaughlin E., Börgen T. The Circular Economy: Swings and Roundabouts? *Ecological Economics*. 2019. Vol. 158. P. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2018.12.012>
3. Harris S., Martin M., Diener D. Circularity for circularity's sake? Scoping review of assessment methods for environmental performance in the circular economy. *Sustainable Production and Consumption*. 2021. Vol. 26, P. 172–186. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.SPC.2020.09.018>
4. Konietzko J., Bocken N., Hultink E. A Tool to Analyze, Ideate and Develop Circular Innovation Ecosystems. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (1). P. 417. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU12010417>
5. Bigliardi B., Filippelli S. Investigating Circular Business Model Innovation through Keywords Analysis. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU13095036>
6. Kalmykova Y., Sadagopan M., Rosado L. Circular economy – From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 135. P. 190–201. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2017.10.034>
7. Ghisellini P., Ripa M., Ulgiati S. Exploring environmental and economic costs and benefits of a circular economy approach to the construction and demolition sector. *A literature review. Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 178. P. 618–643. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.207>
8. Jesus A., Antunes P., Santos R., Mendonça S. (2018). Eco-Innovation in the transition to a circular economy: an analytical literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 172, P. 2999–3018. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.111>
9. Mathews J., Tan H. Progress Toward a Circular Economy in China. *Journal of Industrial Ecology*. 2011. Vol. 15. P. 435–457. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00332.x>

REFERENCES:

1. Geissdoerfer, M., Morioka, S., Carvalho, M., & Evans, S. (2018). Business Models and Supply Chains for the Circular Economy. *POL: Value Chain Performance (Topic)*, no. 190, pp. 712–721. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.04.159>
2. Millar, N., McLaughlin, E., & Börgen, T. (2019). The Circular Economy: Swings and Roundabouts? *Ecological Economics*, no. 158, pp. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2018.12.012>
3. Harris, S., Martin, M., & Diener, D. (2021). Circularity for circularity's sake? Scoping review of assessment methods for environmental performance in the circular economy. *Sustainable Production and Consumption*, no. 26, pp. 172–186. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.SPC.2020.09.018>
4. Konietzko, J., Bocken, N., & Hultink, E. (2020). A Tool to Analyze, Ideate and Develop Circular Innovation Ecosystems. *Sustainability*, no. 12(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/SU12010417>
5. Bigliardi, B., & Filippelli, S. (2021). Investigating Circular Business Model Innovation through Keywords Analysis. *Sustainability*, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/SU13095036>
6. Kalmykova, Y., Sadagopan, M., & Rosado, L. (2017). Circular economy – From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, Conservation and Recycling*, no. 135, pp. 190–201. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2017.10.034>
7. Ghisellini, P., Ripa, M., & Ulgiati, S. (2017). Exploring environmental and economic costs and benefits of a circular economy approach to the construction and demolition sector. *A literature review. Journal of Cleaner Production*, no. 178, pp. 618–643. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.207>
8. Jesus, A., Antunes, P., Santos, R., & Mendonça, S. (2018). Eco-Innovation in the transition to a circular economy: an analytical literature review. *Journal of Cleaner Production*, no. 172, pp. 2999–3018. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.11.111>

9. Mathews, J., & Tan, H. (2011). Progress Toward a Circular Economy in China. *Journal of Industrial Ecology*, no. 15, pp. 435–457. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00332.x>

Markyian-Orest Syzon, State Biotechnology University. **Systematization of factors in the formation of enterprises' financial potential in the context of the circular economy.**

Abstract. The purpose. The purpose of the study is to provide a scientific justification and systematization of the factors influencing the formation and realization of the financial potential of enterprises in the context of circular economy priorities, as well as to determine their role in ensuring financial sustainability, adaptability, and competitiveness of enterprises under conditions of sustainable development. **Methodology.** The research methodology is based on the application of systemic and integrated approaches to the analysis of the interaction between financial processes and circular transformations, as well as methods of logical generalization, structural and functional analysis, classification, and comparison. Within the framework of the study, a multicriteria grouping of factors was applied according to their origin, nature of influence, economic substance, degree of controllability, time horizon, and level of implementation. **Results.** It is established that the formation and realization of the financial potential of enterprises in a circular economy are determined by a complex set of interrelated exogenous and endogenous factors that may have either stimulating or constraining effects. The expediency of a classification approach is substantiated, as it allows for structuring the factors and reflecting their multidimensional nature within investment and production determinants of financial development. It is proven that the key drivers of circular transformation include investment activity, innovation, and resource efficiency, reinforced by the digitalization of business processes and institutional support from the state. At the same time, the effectiveness of financial potential realization depends on the coordination of short- and long-term influences and the synchronization of macro- and micro-level factors. **Practical significance.** The practical value of the research results lies in the possibility of using the proposed systematization of factors by enterprises to diagnose the conditions of financial development, identify key barriers and drivers of circular modernization, set investment policy priorities, enhance the soundness of managerial decision-making, and develop adaptive mechanisms for strengthening financial capacity in the context of sustainable development.

Keywords: financial potential, circular economy, influencing factors, resource efficiency, investment, innovation, digitalization, sustainable development, competitiveness, adaptability.

Стаття надійшла: 29.12.2025

Стаття прийнята: 14.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 339.564:330.322(477)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-9>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ, РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ

С. Г. ТУМА

аспірант,

Кременчуцький національний університет
імені Михайла ОстроградськогоORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8572-0755>**М. В. МАСЛАК**

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри маркетингу,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>**Я. Ю. ЯКОВЕНКО**

PhD з економіки, доцент кафедри економіки,

Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>

Анотація. *Мета статті* – обґрунтувати механізм відновлення та розвитку експортного потенціалу України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Використано такі **методи дослідження**: системний та структурно-логічний аналіз, метод багатокритеріального аналізу рішень, метод узагальнення. **Результати.** Обґрунтовано необхідність зміни структури експорту. Проаналізовано роль міжнародних програм у забезпеченні макроекономічної стабільності. Розроблено методичний підхід до визначення пріоритетності фінансової підтримки експортерів. Запропоновано комплекс механізмів залучення інвестицій, адаптованих до умов воєнних ризиків. **Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що вони дозволять підвищити ефективність державної експортної політики в контексті інтеграції України до ЄС.

Ключові слова: експортний потенціал, повоєнне відновлення, інвестиційні механізми, зелена економіка, інституційна трансформація, резильєнтність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Повоєнний період відкриває перед Україною як складні виклики, так і значні можливості для відновлення та нарощування експортного потенціалу. Для України ці процеси набули екзистенційного значення внаслідок повномасштабної агресії РФ, яка не лише завдала безпрецедентних руйнувань національному господарству, але й стала каталізатором прискореної інтеграції країни до євроатлантичного економічного простору. З одного боку, руйнування промислової бази та логістичних ланцюгів створює значний дефіцит ресурсів. З іншого – необхідність відбудови формує унікальний шанс для модернізації економіки на новій технологічній основі, відмови від застарілих радянських практик та впровадження принципів сталого розвитку та «зеленого» переходу. Проблема забезпечення

експортного потенціалу в цих умовах виходить за межі суто економічних категорій і набуває статусу ключового елементу національної безпеки та резильєнтності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика повоєнного відновлення та трансформації експортного потенціалу України широко висвітлена у стратегічних документах та наукових працях останніх років. Фундаментальні засади національної стратегії відбудови закладені у Плані відновлення України [1] та деталізовані в рамках інструменту Ukraine Facility на 2024–2027 роки [2], які визначають євроінтеграційний вектор розвитку. Питання залучення іноземного капіталу в умовах воєнних ризиків досліджували Т. Пісецька [9] та А. Гайдучкий [10], які наголошують на необхідності спеціальних інвестиційних стимулів. Проблеми промислової модернізації та переходу від сировинної

моделі розглядаються у працях О. Крехівського та О. Саліхової [12], які підкреслюють роль внутрішніх та зовнішніх ресурсів у цьому процесі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних розробок у сфері макроекономічної стабілізації та загальних стратегій відбудови, на сьогодні залишається недостатньо опрацьованим питання створення прикладного інструментарію для селективної підтримки експортоорієнтованих підприємств. У науковому дискурсі відсутній чіткий методичний підхід до визначення пріоритетності фінансування експортерів, який би враховував не лише економічні показники, а й специфічні критерії воєнного часу: фінансову ефективність, здатність до швидкої інтеграції в безпекові ланцюги ЄС та відповідність новим екологічним стандартам.

Крім цього, потребує поглибленого вивчення проблема адаптації інвестиційних механізмів безпосередньо в активній фазі бойових дій, коли класичні моделі залучення капіталу не працюють. Існує об'єктивна необхідність в обґрунтуванні організаційно-економічного механізму, що поєднає можливості новітніх європейських інструментів безпеки з реальними потребами трансформації українського промислового сектору від сировинної моделі до високотехнологічної.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення та розвитку експортного потенціалу України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, з фокусом на інституційній трансформації, переході до високотехнологічної моделі економіки та інтеграції в європейські оборонні й виробничі ланцюги доданої вартості.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічний аналіз перспектив відновлення свідчить, що однією з ключових передумов є відбудова критичної інфраструктури – портів, залізниць, логістичних хабів – що дозволить відновити транспортні шляхи та забезпечити безперебійне постачання товарів за кордон. Нині блокада чорноморських портів змусила експортерів шукати альтернативні маршрути, що призвело до розвитку дунайського кластеру та сухопутних коридорів до ЄС. Проте, для відновлення експорту в масштабах, необхідних для зростання ВВП, повноцінне функціонування глибоководних портів залишається безальтернативним імперативом. Попри значну кількість публікацій, питання комплексного поєднання нових інституційних інструментів ЄС (SAFE, ReArm Europe) [16; 17] з реальними секторальними трансформаціями українського бізнесу (металургія, критична сировина) в умовах активної фази війни 2024–2025 років залишається недостатньо вивченим.

При цьому особливу увагу слід приділити модернізації експортно-орієнтованих підприємств і впровадженню інноваційних технологій, що підвищить конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках. Це не просто питання відновлення втрачених потужностей, а питання відповідності новим глобальним стандартам, зокрема екологічним вимогам ЄС (CBAM). Європейська інтеграція та укладення нових торговельних угод створюють сприятливі умови для диверсифікації експортних потоків і зміцнення позицій України в глобальних ланцюгах доданої вартості.

Розширення доступу до ринків Азії, Африки, Америки та нарощування товарної присутності на ринку ЄС може стати потужним драйвером зростання, особливо для аграрного сектору, харчової промисловості, IT, машинобудування та продукції з високою доданою вартістю. Важливо зазначити, що структура експорту має зміститися від сировинної (зерно, руда) до продуктової (біопаливо, продукти харчування, зелена сталь, техніка).

Крім того, очікується активне залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги, іноземних інвестицій і страхування експортних ризиків, що стане важливим фактором для стимулювання зовнішньоторговельної діяльності українських підприємств. Важливою умовою для реалізації цих перспектив є забезпечення макроекономічної стабільності, правової визначеності та реформування інституцій, зокрема митної та податкової систем.

Що стосується інституційної архітектури відновлення, то майже одразу після початку повномасштабного вторгнення керівництво України почало працювати над заходами та програмами відновлення України, які вже частково втілюються та будуть втілені після завершення активної фази бойових дій. Програми з відновлення включають комплексний підхід та покривають всі аспекти побутового та промислового відновлення.

Якщо проаналізувати ретроспективно, то після початку повномасштабної війни багато країн і міжнародних організацій заговорили про необхідність створення нового «Плану Маршалла» для України. Йдеться про масштабні ініціативи з фінансової, технічної та інституційної підтримки післявоєнного відновлення держави. У 2022 році Україна презентувала власний Національний план відновлення, який охоплює 15 національних програм, спрямованих на модернізацію економіки, розвиток інфраструктури, енергетики, аграрного сектору та цифрової трансформації. Документ базується на п'яти принципах: негайний початок і поступовий розвиток, нарощування справедливого добробуту, інтеграція в ЄС, відбудова кращого, ніж було, та стимулювання приватних інвестицій [1].

План відновлення України є стратегічною ініціативою, спрямованою на відбудову країни після масштабних руйнувань, спричинених війною. Його візія – перетворити Україну на сильну європейську державу та привабливий центр для іноземних інвестицій. План охоплює 10-річний період і передбачає реалізацію понад 850 проєктів у різних сферах, таких як оборона, енергетика, інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, культура та соціальна політика. Загальний обсяг необхідного фінансування оцінюється у понад 750 мільярдів доларів США.

По мірі поглиблення євроінтеграційних процесів, ключовим інструментом середньострокового планування став Ukraine Facility як план на 2024–2027 роки, – стратегічний документ, розроблений урядом України у співпраці з Європейською комісією, який визначає напрями використання 50 мільярдів євро фінансової допомоги від ЄС, які спрямовуються на підтримку державного бюджету, стимулювання інвестицій та надання технічної допомоги. Фінансування розділено на три основні складові [2–4]: 1) 38,27 млрд євро – пряма бюджетна підтримка (включаючи 33 млрд євро пільгових кредитів і 5,27 млрд євро грантів), що забезпечує макрофінансову стабільність та фінансування поточних видатків держави за умови виконання квартальних індикаторів реформ; 2) 6,97 млрд євро – інвестиційний фонд для пріоритетних секторів (спеціальний інструмент гарантій, який дозволяє міжнародним фінансовим організаціям (ЄБРР, ЄІБ) та приватним інвесторам заходити в проєкти в Україні зі зниженими ризиками), що, згідно очікувань, дозволить мобілізувати до 40 млрд євро додаткових інвестицій; 3) 4,76 млрд євро – технічна та адміністративна підтримка, спрямована на імплементацію законодавства ЄС та розбудову спроможностей.

Загалом, згаданий план охоплює 15 секторів реформ, серед яких управління державними фінансами, боротьба з корупцією, розвиток людського капіталу, децентралізація, енергетика, цифровізація та зелений перехід. Особлива увага приділяється підтримці малого та середнього бізнесу, зокрема у сферах зеленої металургії, машинобудування та фармацевтики. Виконання плану передбачає досягнення чітко визначених індикаторів, за якими Європейська комісія оцінюватиме прогрес реформ. Фінансування надається поквартально, залежно від виконання цих індикаторів. Загалом, план для Ukraine Facility є ключовим інструментом відновлення, модернізації та інтеграції України до ЄС, забезпечуючи прозоре та ефективне використання міжнародної допомоги та повністю інтегрується з чинним законодавством України.

Не можна не відзначити і роль міжнародних платформ та секторальних ініціатив у повоєнному відновленні економіки України. Зокрема, щорічну

Міжнародну конференцію з питань відновлення України (Ukraine Recovery Conference, URC), присвячену мобілізації міжнародної підтримки для післявоєнного відновлення, реформ та модернізації України. Тільки у 2024 році було підписано понад 110 міжнародних угод на загальну суму понад 16 мільярдів євро, включаючи інвестиції в енергетику, підтримку малого та середнього бізнесу та програми з підвищення кваліфікації [5]. Конференція також підкреслила важливість прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах відновлення, що є ключовими принципами для зміцнення довіри до української влади та міжнародних партнерів.

Крім економічних аспектів, Національна рада з відновлення України від наслідків війни розробила та представила Проєкт Плану відновлення України у сфері культури та інформаційної політики. Проєкт Плану відновлення України в частині культури та інформаційної політики, підготовлений Міністерством культури та інформаційної політики (МКІП), визначає стратегічні напрями відновлення та розвитку культурної сфери у період 2022–2032 років. Документ охоплює ключові сфери, зокрема культуру, креативні індустрії, книговидавництво, бібліотеки, релігію, етнополітику, інформаційну політику, цифрові трансформації та національну пам'ять. Серед пріоритетів – відновлення зруйнованих або пошкоджених закладів культури, розвиток цифрової культури (наприклад, створення національної електронної бібліотеки та архіву), а також модернізація інфраструктури для популяризації національної ідентичності. Особливу увагу приділено підтримці незалежних ЗМІ, підвищенню медіаграмотності та розвитку кіноіндустрії. Фінансова потреба для реалізації цих ініціатив оцінюється в 15–20 млрд доларів США. Проєкт був представлений для громадського обговорення, під час якого МКІП отримало численні пропозиції від громадськості, що були враховані при доопрацюванні документа. Загалом, план спрямований на зміцнення культурного суверенітету України, збереження національної ідентичності та протидію інформаційним загрозам у контексті післявоєнного відновлення країни. Ці та інші документи, конференції і ініціативи формують основу для стратегічного планування, реалізації заходів з відновлення та розвитку експортного потенціалу України у повоєнний період.

Станом на середину 2025 року деякі підприємства вже розпочинають проєкти з модернізації існуючих виробничих потужностей (brownfield проєкти) та розвитку нових сегментів бізнес-діяльності (greenfield проєкти). Наведений процес є індикатором адаптації українського бізнесу до нових умов та його готовності інтегруватися в європейські виробничі ланцюги.

Серед найбільших «brownfield» проектів слід відзначити модернізацію переробного комплексу ПрАТ «Північного ГЗК», який входить до групи Метінвест та активно втілює стратегію переходу до «зеленої» металургії. Високоякісні окатки є сировиною для технології прямого відновлення заліза, яка дозволяє суттєво знизити викиди вуглецю порівняно з традиційним доменним виробництвом. Наступним етапом Метінвест розглядає будівництво плавильного заводу на базі ПрАТ «Північний ГЗК», що дозволить виробляти сляби, затребувані на ринку ЄС. Проект вже отримав реальну фінансову підтримку, що свідчить про довіру міжнародних інституцій до українських промислових гігантів та готовність підтримувати модернізацію навіть у складних безпекових умовах [6].

Сектор будівельних матеріалів в очікуванні масштабної відбудови країни також демонструє значну активність. Слід відзначити розвиток та розширення виробничих потужностей експорто-орієнтованих виробників будівельних сумішей в Україні, серед яких: ПрАТ «Івано-Франківськцемент», який запустив нову виробничу лінію у 2025 році. Компанія впроваджує новітні енерго-ефективні технології, зокрема циклонні теплообмінники, що дозволяє підвищити продуктивність та знизити енергоспоживання [9].

Знаковою подією стала консолідація на ринку цементу. Один з найбільших виробників цементу в Європі – АТ «Подільський цемент» (входить до складу ірландської компанії CRH) у 2025 році суттєво розширив виробничі потужності [11].

Розвиток видобутку критичної сировини є одним з найбільш перспективних напрямків інтеграції України в глобальні ланцюги постачання. Так, AVELLANA GOLD, яка в 2025 р. активізувала видобуток золота та поліметалів на Мужіївському родовищі в Закарпатській області [15]. Особливої уваги заслуговує проект BGV Graphite [7], який передбачає будівництво гірничо-збагачувального комбінату на базі Балахівського родовища графітових руд та будівництво заводу з виробництва сферичного графіту для літій-іонних батарей.

Наведені вище приклади інвестиційних проектів в Україні 2024–2025 рр. свідчать про те, що гравці великого бізнесу вже визначаються з пріоритетними напрямками своєї виробничої діяльності, плоди якої направлені на експорт з урахуванням нових геополітичних реалій, змін на світових ринках та реалій ведення бізнесу з країнами Європейського Союзу, які окрім високої якості продукції, вимагають максимальне зменшення викидів CO₂, екологічність та безпечність виробництва.

Для великого бізнесу, який має фінансову можливість залучати передові світові практики для розробки концепцій, базового інжинірингу та

підбору обладнання нових технологічних ліній; має позитивну фінансову історію для залучення фінансування від міжнародних фондів, легше визначитися з пріоритетними напрямками розвитку підприємств, направлених на експорт. В той час як для малого бізнесу, направленого на експорт, слід визначатися спираючись не лише на нові геополітичні реалії та зміни на світових ринках, а й на аналіз співвідношення експорту товарів до експорту послуг.

Слід зауважити, що пріоритетним напрямком розвитку експорту України після закінчення війни може стати розвиток сфери послуг, який зараз становить 15–20% загального експорту та розширення переліку експортованих послуг. Розвиток сфери експорту послуг не потребує значних капіталовкладень, не спричиняє негативний вплив на довкілля, гнучкий до більшості зовнішніх чинників, таких як: наявність ресурсів, територій, ліцензій та дозволів.

Одним з інноваційних напрямків розвитку сфери послуг з залученням територій, на яких велись активні бойові дії, може стати розгортання навчальних баз для військових та випробувальних полігонів для військової техніки, обладнання. Приймаючи до уваги той факт, що ці території забруднені залишками зруйнованої інфраструктури, знищеною військовою технікою та на цих територіях проживає мало населення, вони тривалий час будуть непридатними для класичної сільськогосподарської діяльності та будь-якого відновлення промисловості, окрім військової; натомість необхідно переосмислити підходи до раціонального використання наявних ресурсів та запобігти перетворенню цих територій на ще одну зону відчуження.

Задля диверсифікації експорту послуг та ефективного використання цих територій, доцільно розглянути варіанти перетворення їх на тренувальні полігони для підготовки військових кадрів не тільки для України, а і для країн-членів НАТО та випробувальні майданчики нової військової техніки, зброї та засобів розмінування території. Крім того, новим суттєвим джерелом надходження коштів під час війни та після неї може стати експорт української зброї. Попри надзвичайну спроможність інновацій та швидкість виробництва, значна частина українських виробників залишається недовантаженою. Експорт озброєння не тільки наповнить державний бюджет, а й дозволить виробникам, на отримані від продажів гроші, розвиватися, удосконалювати та розширювати власне виробництво. Наразі Україна не використовує унікальну можливість монетизації свого військового досвіду та велику долю невикористаного потенціалу приватних виробників озброєння.

Підсумовуючи викладене вище зауважимо, що визначення пріоритетних напрямків післявоєн-

ного розвитку експорту з урахуванням нових геополітичних реалій та змін на світових ринках вже розпочалось. Українській бізнес на підконтрольних територіях, незважаючи на труднощі та обмеження військового часу, здебільшого вистояв та шукає шляхи відновлення виробничих потужностей. З метою зменшення залежності від окремих ринків збуту і товарів та підвищення стабільності експортних потоків виробники експортоорієнтованих товарів мають провести аналіз можливостей для диверсифікації, використовуючи схему аналізу, наведену на рис. 1.

Як бачимо, виникає необхідність оцінити потреби у фінансовій підтримці експортерів та експорторієнтованих виробників. Україні потрібна багатоаспектна програма оцінки потреб у фінансовій підтримці експортерів. Програма повинна ранжувати потенційних кандидатів на отримання фінансової допомоги, ставлячи пріоритетними такі фактори як рівень експорту ком-

паній-претендентів, сектори економіки, які потенційно принесуть найбільший потік фінансових надходжень в країну та підвищать репутацію країни на світовому ринку.

Приклад системи ранжування наведений в Табл. 1. Визначення пріоритетності надання державної підтримки експортерам базується на використанні методу багатокритеріального аналізу рішень (англ. Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA), а саме комбінації методу аналізу ієрархій Т. Сааті та методу зваженої суми.

Даний підхід дозволяє нівелювати суб'єктивність та врахувати як кількісні (обсяг податків), так і якісні (репутація, інноваційність) фактори [8]. Вагові коефіцієнти для кожного критерію визначено експертним шляхом з урахуванням специфіки воєнного стану та критичних потреб макроекономічної стабільності України у 2024–2025 роках. Логіка розподілу ваг обґрунтовується наступними імперативами:

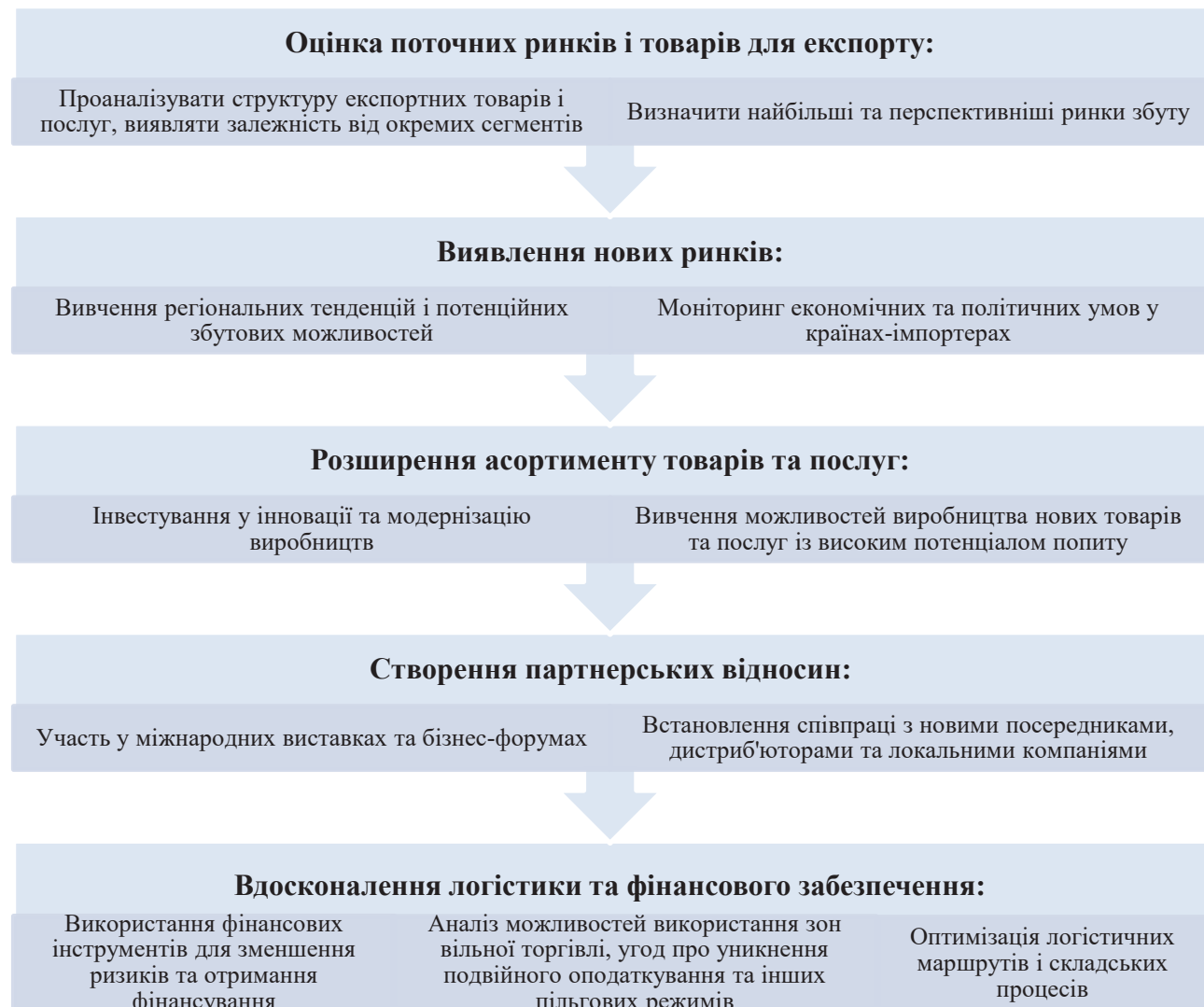


Рис. 1. Схема аналізу можливостей для диверсифікації експортних потоків

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Система ранжування експортерів-кандидатів на отримання державної фінансової допомоги

№	Аспект	Опис	Ранжування	Вага (від 0 до 1)	Коментар / Пріоритетність
1	Затребуваність товарів та послуг на світових ринках		Високе		Товари та послуг, які саме зараз високо затребувані на світовому ринку
1.1	Актуальність продукту на зовнішніх ринках	Конкуренто-спроможність продукту на зовнішніх ринках		0,12	
1.2	Інноваційність продукту на зовнішніх ринках			0,12	
2	Розрахунковий обсяг податків та зборів, сплачених при виробництві товарів , включаючи ПДВ, ЄСВ, ПДФО, військовий збір, тощо	Обсяг залучення працівників, інфраструктури та розрахунковий обсяг сплачених податків виробником чи надавачем послуг	Високе	0,22	Виробник, на етапі виробництва, залучає працівників, використовує інфраструктуру, організовує закупівлю сировини, тощо, - ця діяльність створює робочі місця, розвиває інфраструктуру, наповнює бюджет
3	Технічна модернізація	Інновації, автоматизація виробничих процесів	Високе	0,21	Важливо для довгострокової конкурентоспроможності товарів та послуг
4	Репутаційний	Вплив на репутацію країни	Середнє	0,13	Репутаційна складова важко вимірювальна величина, але дуже важлива для сталого розвитку
5	Продуктивність	Виробничі потужності, якість та обсяги продукції	Середнє	0,11	
6	Відповідність стандартам та сертифікація	Відсутність бар'єрів у країнах-імпортерах	Низьке	0,06	Потенційний експортер повинен адаптувати продукцію під стандарти, прийняті в країнах-покупцях
7	Логістика	Ефективність логістичних мереж та витрат на доставку	Низьке	0,03	Впливає на ціну і швидкість поставки

Джерело: авторська розробка

1) фіскальна ефективність (вага 0,22 – найвищий пріоритет; в умовах дефіциту державного бюджету, який за оцінками KSE Institute та МВФ на 2025–2028 роки становить близько \$53 млрд [14], ключовим критерієм ефективності експортера стає його здатність генерувати податкові надходження (ПДФО, військовий збір, податок на прибуток) тут і зараз. Дослідження фіскальних мультиплікаторів в Україні свідчать, що бюджетні видатки мають стимулюючий ефект лише за умови надійної ресурсної бази. Тому експортери, що забезпечують високу ліквідність для держави, отримують найвищий пріоритет;

2) технічна модернізація та інноваційність (вага $0,21 + 0,12 = 0,33$; сумарно блок інновацій та модернізації має критичну вагу через необхідність відповідності новим регламентам ЄС, зокрема механізму вуглецевого коригування імпорту. Експортери, що не інвестують у «зелений перехід» та Industry 4.0, втратять ринки збуту в

ЄС протягом 3-5 років. Тому державна підтримка має фокусуватися на тих, хто здатен інтегруватися у високотехнологічні ланцюги доданої вартості, а не консервувати сировинну модель);

3) затребуваність на світових ринках (вага 0,12; критерій базується на методології Export Potential Indicator (EPI) International Trade Centre, яка враховує прогнозований попит та умови торгівлі. Підтримка має надаватися секторам із зростаючим глобальним попитом (наприклад, критична сировина, MilTech), а не стагнуючим ринкам);

4) репутаційний ефект (вага 0,13; в умовах війни формування бренду “Made in Ukraine” як символу стійкості та якості є нематеріальним активом, що знижує вартість залучення капіталу та страхування ризиків для всієї країни);

5) логістика (вага 0,03 – найнижчий пріоритет; низька вага пояснюється тим, що логістичні проблеми (блокування кордонів, морські коридори) є системними/інфраструктурними ризиками, які

вирішуються на рівні держави (міжурядові угоди, проекти TEN-T), а не на рівні окремого підприємства. Для індивідуальної оцінки експортера цей фактор є обмеженням, а не критерієм відбору для фінансових стимулів).

Така система ваг забезпечує збалансований підхід, де короткострокова фінансова вигода (наповнення бюджету для фінансування оборони) збалансована з довгостроковою стратегією технологічного оновлення економіки. Залучення інвестицій експортоорієнтованими компаніями у повоєнний період є складним процесом, але з правильним підходом і використанням механізмів підтримки цей процес можна зробити ефективним. Спираючись на принципи, викладені в документах Світового банку, МВФ, ЄБРР та ана-

лізуючи успішні кейси 2024–2025 років, ми систематизували основні механізми в Таблиці 2.

Важливо зазначити, що в сучасній історії економіки Україна стала першою країною, яка під час масштабної війни залучає інвестиції, а обсяги фінансування мають тенденцію до зростання в 2025–2026 роках завдяки зміні політики західних партнерів від «очікування» до активного стимулювання (програми ReArm Europe, SAFE, Ukraine Facility).

Висновки. Зміна геополітичних реалій та інтеграція до ЄС вимагають переходу від сировинної моделі до виробництва продукції з високою доданою вартістю. Ключовими драйверами цього процесу є: 1) інституційна підтримка (ефективне використання інструментів Ukraine Facility

Таблиця 2

Механізми залучення інвестицій у повоєнний період

№	Механізм	Засіб застосування механізму	Опис засобу застосування механізму
1	2	3	4
1	Підвищення довіри інвесторів через стабільність і прозорість [9]	Покращення інституційної інфраструктури	створення національних та регіональних програм з підтримки бізнесу, реформи у судовій системі, боротьба з корупцією та забезпечення політичної стабільності.
		Інформаційна прозорість	відкрита та доступна інформація про інвестиційний клімат, фінансовий стан компаній та перспективи розвитку певних секторів економіки.
		Гарантії для інвесторів	надання державних гарантій для інвесторів, страхування ризиків у випадку політичних чи економічних потрясінь.
2	Стратегічні альянси та міжнародне партнерство [10]	Пошук нових ринків	фокус на географічних і економічних зонах, де постійно зростає попит на продукцію певних секторів. Це можуть бути нові країни або регіони, які шукають постачальників після обмеження зв'язків через війну або санкції.
		Міжнародні партнерства та альянси	встановлення стратегічних альянсів з міжнародними корпораціями або ринками, щоб забезпечити стабільний експорт і взаємовигідне співробітництво.
3	Залучення міжнародних фінансових установ [11]	Програми від міжнародних фінансових організацій	співпраця з такими організаціями, як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський інвестиційний банк для залучення довгострокових кредитів або грантів для відновлення інфраструктури та бізнесу.
		Проекти з міжнародними фондами	участь у спеціальних міжнародних програмах з розвитку постконфліктних економік, включаючи технічну допомогу, фінансування, консультації.
4	Відновлення та розвиток людського капіталу	Розвиток кваліфікації кадрів	відновлення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників у таких галузях, як експорт, логістика, міжнародна торгівля.
		Залучення талановитих кадрів з-за кордону	створення умов для залучення іноземних спеціалістів або українців, які працюють за кордоном, для розвитку експортоорієнтованих компаній.
5	Інноваційні фінансові інструменти для залучення капіталу	Краудфандинг та фінансування через ICO (спосіб залучення інвестицій у криптопроекти шляхом продажу їхніх цифрових токенів)	залучення фінансів через нові фінансові інструменти, такі як краудфандинг або первинні пропозиції монет (ICO) для стартапів, що займаються експортом.
		Торгівля зеленими облігаціями	якщо компанія є частиною зеленої або стійкої економіки, це може стати основою для залучення капіталу через випуск зелених облігацій.

Продовження таблиці 2

6	Стимулювання експорту через державну підтримку	Податкові пільги та субсидії	зниження податкового навантаження на експортно орієнтовані компанії або надання державних грантів для розвитку нових ринків.
		Стимулювання інфраструктури для експорту	відновлення портів, залізниць, аеропортів та інших ключових елементів інфраструктури, що підтримують експорт.
		Маркетингові підтримки та фінансування	сприяння участі компаній у міжнародних виставках, форумах та інших заходах, що дозволяють знайти нових клієнтів та партнерів.
7	Залучення приватних інвестицій [12]	Приватно-державні партнерства	стимулювання інвестицій через моделі співпраці між державою та приватними компаніями для відновлення інфраструктури або розробки нових експортних можливостей.
		Інвестування в інновації	створення умов для залучення інвесторів в інноваційні експортно орієнтовані компанії, що працюють у високотехнологічних або наукомістких галузях (ІТ, фармацевтика, зелена енергетика тощо).
		Створення венчурних фондів та бізнес-акселераторів	створення умов для розвитку стартапів, що працюють на зовнішні ринки, через створення венчурних фондів або бізнес-акселераторів, які підтримують нові компанії на ранніх етапах їхнього розвитку.

Джерело: складено авторами на основі [9–13]

(€50 млрд) та програм ЄС (SAFE, ReArm Europe) створює фінансовий фундамент для модернізації); 2) секторальні прориви (металургія переходить на «зелені» технології (DRI/HBI), видобувна галузь інтегрується в європейські ланцюги критичної сировини (графіт, літій), а оборонний комплекс має потенціал стати провідним експортером технологічних рішень; 3) інвестиційні інструменти

(запуск механізмів страхування воєнних ризиків (ECA) та створення спільних інвестиційних фондів (США-Україна) дозволяє залучати приватний капітал навіть до закінчення війни). Таким чином, за умови ефективного управління, послідовної реалізації реформ та підтримки бізнесу, Україна має всі шанси не лише відновити експорт, а й зайняти нові ніші на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
2. План для Ukraine Facility 2024-2027. Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
3. Україна презентувала власний «План Маршалла». Forbes Ukraine. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/ukraina-prezentuvala-vlasniy-plan-marshala-na-sotni-storinok-ta-750-mlrd-yaku-krainu-khochut-pobuduvati-do-2032-roku-04072022-6964>
4. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Культура та інформаційна політика» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada.ua/culture-and-information-policy.pdf>
5. Ukraine Recovery Conference (URC): вебсайт. URL: <https://ua.unc-international.com/>
6. Глобальний експорт залізної руди у 2024 році сягнув 1,6 млрд т. GMK Center. URL: <https://gmk.center.ua/infographic/globalnij-eksport-zaliznoi-rudi-u-2024-roci-syagnuv-1-6-mlrd-t/>
7. Проект BGV Graphite. BGV Group Management. URL: <https://www.bgv-graphite.com.ua/about/>
8. Тума С. Г., Яковенко Я. Ю., Маслак М. В., Пирогов Д. Л., Пирогов Є. Д. Статистичний аналіз структурних зрушень у експортному потенціалі України: виклики глобалізації та перспективи адаптації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.14941654>
9. Pisetska T. Trends in attracting foreign investments into the economy of Ukraine under conditions of war. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2023..
10. Gaidutskyi A. Attracting foreign capital: wartime case. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2023. № 128. DOI: [http://doi.org/10.31617/3.2023\(128\)03](http://doi.org/10.31617/3.2023(128)03).
11. EBRD sets record investment in Ukraine in 2024 – EUR 2.4 billion // UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/>
12. Krekhivskiy O., Salikhova O. Post-war industrial modernization: internal and external resources. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2022. Vol. 125, № 6. DOI: [http://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)06](http://doi.org/10.31617/3.2022(125)06).
13. Тума С. Г., Яковенко Я. Ю., Маслак М. В., Лощенко Д. А. Трансформація експортного потенціалу України в умовах війни: стратегічне значення аграрної торгівлі з ЄС. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 73–81.

14. World economic outlook: Navigating global challenges / International Monetary Fund. 2025, October. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
15. Постанова Верховного Суду України у справі щодо придбання активів Dyckerhoff компанією CRH від 11 вересня 2025 року. Єдиний державний реєстр судових рішень.
16. Security Action for Europe (SAFE) Regulation / Council of the European Union. 2025, May.
17. ReArm Europe Plan / Readiness 2030. European Commission. 2025, March.

REFERENCES:

1. Plan Vidnovlennia Ukrainy [Recovery Plan of Ukraine]. Available at: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Ministry of Economy of Ukraine (2024). Plan dlia Ukraine Facility 2024-2027 [Plan for Ukraine Facility 2024-2027]. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> [in Ukrainian].
3. Forbes Ukraine (2022). Ukraina prezentovala vlasnyi «Plan Marshalla» [Ukraine presented its own "Marshall Plan"]. Available at: <https://forbes.ua/inside/ukraina-prezentovala-vlasniy-plan-marshala-na-sotni-storinok-ta-750-mlrd-yaku-krainu-khochut-pobuduvati-do-2032-roku-04072022-6964> [in Ukrainian].
4. National Recovery Council from the Consequences of the War (2022). Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Kultura ta informatsiina polityka [Draft Recovery Plan of Ukraine. Culture and Information Policy]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf> [in Ukrainian].
5. Ukraine Recovery Conference (URC). Mizhnarodna konferentsiia z pytan vidnovlennia Ukrainy [International Ukraine Recovery Conference]. Available at: <https://ua.unc-international.com/> [in Ukrainian].
6. GMK Center (2025). Hlobalnyi eksport zaliznoi rudy u 2024 rotsi siahnuv 1,6 mlrd t [Global iron ore export in 2024 reached 1.6 billion tons]. Available at: <https://gmk.center.ua/infographic/globalnij-eksport-zaliznoi-rudi-u-2024-roci-syagnuv-1-6-mlrd-t/> [in Ukrainian].
7. BGV Group Management. Proiekt BGV Graphite [BGV Graphite Project]. Available at: <https://www.bgv-graphite.com.ua/about/> [in Ukrainian].
8. Tuma, S. G., Yakovenko, Ya. Yu., Maslak, M. V., Pyrohovi, D. L., & Pyrohovi, Ye. D. (2025). Statystychnyi analiz strukturnykh zrushen u eksportnomu potentsiali Ukrainy: vyklyky hlobalizatsii ta perspektyvy adaptatsii [Statistical analysis of structural shifts in Ukraine's export potential: challenges of globalization and prospects for adaptation]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, no. 15. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.14941654> [in Ukrainian].
9. Pisetska, T. (2023). Trends in attracting foreign investments into the economy of Ukraine under conditions of war. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences.
10. Gaidutsykyi, A. (2023). Attracting foreign capital: wartime case. Foreign Trade: Economics, Finance, Law, no. 128. DOI: [http://doi.org/10.31617/3.2023\(128\)03](http://doi.org/10.31617/3.2023(128)03) [in English].
11. UkraineInvest (2024). EBRD sets record investment in Ukraine in 2024 – EUR 2.4 billion. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/>
12. Krekhivskyi, O., & Salikhova, O. (2022). Post-war industrial modernization: internal and external resources. Foreign Trade: Economics, Finance, Law, vol. 125, no. 6. DOI: [http://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)06](http://doi.org/10.31617/3.2022(125)06)
13. Tuma, S. G., Yakovenko, Ya. Yu., Maslak, M. V., & Loshchenko, D. A. (2025). Transformatsiia eksportnoho potentsialu Ukrainy v umovakh viiny: stratehichne znachennia ahrarynoi torhivli z YeS [Transformation of Ukraine's export potential in wartime: strategic importance of agrarian trade with the EU]. Ekonomika ta upravlinnia APK – Economy and Administration of AIC, no. 1, pp. 73–81 [in Ukrainian].
14. International Monetary Fund (2025). World economic outlook: Navigating global challenges. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
15. Supreme Court of Ukraine (2025). Postanova u spravi shchodo prydbання aktyviv Dyckerhoff kompaniiei CRH [Resolution in the case regarding the acquisition of Dyckerhoff assets by CRH]. Yedynyi derzhavnyi reiestr sudovykh risheń. [in Ukrainian].
16. Council of the European Union (2025). Security Action for Europe (SAFE) Regulation.
17. European Commission (2025). ReArm Europe Plan / Readiness 2030.

Sergiy Tuma, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, **Mariya Maslak**, National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute, **Yaroslava Yakovenko**, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. **Securing Ukraine's export potential in the conditions of post-war recovery: institutional transformation, resilience and investment priorities.**

Annotation. The purpose of the article is to substantiate the organizational and economic mechanism for ensuring, restoring, and developing Ukraine's export potential under martial law and post-war recovery, with a focus on institutional transformation, the transition to a high-tech economic model, and integration into European defense and production value chains. **Methodology of research.** The achievement of the purpose set in the article is carried out with the help of the following research methods: system analysis (to study strategic documents and empirical data of 2024–2025); structural-logical analysis (to identify key drivers of sectoral transformations in metallurgy, critical raw materials extraction, and the defense industry); Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA), specifically a combination of the Analytic Hierarchy Process (AHP) and the Weighted Sum Model (WSM), used to develop a ranking system for exporters eligible for state support; generalization method (to systematize investment instruments). **Findings.** The necessity of shifting from a raw material export model to a high-tech

economy with deep integration into global value chains is substantiated. The influence of international support programs, particularly the Ukraine Facility, SAFE, and ReArm Europe, on macroeconomic stability is analyzed. A methodological approach to determining the priority of financial support for exporters is proposed. It is proved that in the conditions of a budget deficit, the highest weight in the ranking of candidates for state support should be given to fiscal efficiency (weight 0.22) and technical modernization/innovation (combined weight 0.33), while logistics has the lowest priority (weight 0.03). Specific mechanisms for attracting investment are identified, including war risk insurance and strategic alliances in the "green steel" and critical raw materials sectors. **Practical value.** The practical significance lies in the development of a specific ranking system for exporters, which allows the government to objectively allocate limited financial resources to companies that generate the highest tax revenues and implement "green" technologies. The proposed mechanisms contribute to the effective integration of Ukrainian business into the EU economic space, the development of the defense-industrial complex as a new export driver; and the attraction of private capital for the modernization of production facilities (brownfield and greenfield projects) even before the end of active hostilities.

Keywords: export potential, post-war recovery, investment mechanisms, green economy, institutional transformation, resilience.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 16.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 005.936.3:005.334:629.33

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-10>

ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА: ІНСТРУМЕНТИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СВІТОВИХ ВИРОБНИКІВ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ)

О. М. ЯСКІВЕЦЬ

аспірант;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3267-7749>**Є. Є. ТАРАСЕНКО**

магістр,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5836-0837>

Анотація. Метою дослідження є розкриття особливостей формування ділової активності підприємства в умовах ризик-орієнтованого середовища на основі інструментів зеленої трансформації (на прикладі світових виробників електромобілів). **Методика дослідження.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме метод наукової абстракції аналізу і синтезу, індукції й дедукції та системний підхід – для розгляду підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує під впливом екологічних, фінансових та регуляторних ризиків. **Результати.** В статті актуалізовано існування глобальних кліматичних викликів, посилення екологічних стандартів та трансформацію моделей міжнародної торгівлі, що зумовлюють зростання ролі електроавтомобільної галузі як одного з ключових драйверів формування глобальної зеленої економіки. Підкреслено, що електромобілі розглядаються як інноваційний продукт автомобільної промисловості та як стратегічний інструмент. Виділені стратегічні кластери автовиробників, що відображають різні підходи до електрифікації та адаптації до вимог глобальної зеленої економіки. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновано розглядати електроавтомобільну галузь не лише технологічним сегментом автомобільної промисловості, а системоутворюючим елементом глобальної зеленої економіки, яка повинна бути готовою до посилення екологічних стандартів, використання різних моделей інтеграції у глобальну зелену економіку – від радикальної повної електрифікації до консервативної гібридної стратегії та використання різних стратегічних конфігурацій.

Ключові слова: ділова активність підприємства, формування, ризико-орієнтоване середовище, зелена економіка, інструменти, трансформація, стратегічна адаптивність, електроавтомобільна індустрія.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Глобальна економіка перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої одночасним впливом кліматичних змін, енергетичної нестабільності, геополітичних конфліктів, технологічних проривів та посилення регуляторних вимог щодо декарбонізації. У цих умовах формування моделі зеленої економіки перестає бути декларативним напрямом розвитку та набуває статусу стратегічного імперативу для підприємств різних галузей. Особливе місце в цьому процесі займають найбільші виробники електромобілів, які виступають каталізаторами переходу до низьковуглецевої економіки. Їхні стратегії охоплюють не лише виробництво електротранспорту, а й трансформацію ланцюгів постачання, розвиток акумуляторних технологій, інвестиції у відновлювану енергетику, впровадження ESG-принципів та цифрових інструментів управління. Таким чином, електроавтомобільна інду-

стрія є прикладом системної зеленої трансформації бізнесу.

Водночас діяльність підприємств у цьому секторі здійснюється в умовах високої турбулентності та ризик-орієнтованого середовища, що характеризується нестабільністю цін на стратегічну сировину (літій, кобальт, нікель), посиленням регуляторного тиску з боку урядів та міжнародних організацій, технологічними ризиками швидкого морального старіння інновацій, геополітичними обмеженнями у глобальних ланцюгах постачання, високою конкуренцією та волатильністю попиту.

За таких умов особливого значення набуває проблема формування та підтримки ділової активності підприємства. Традиційно ділова активність розглядається через фінансові, виробничі та інвестиційні показники. Проте сучасна практика демонструє необхідність її переосмислення з урахуванням ESG-факторів, ризик-менеджменту та стратегічної адаптивності.

Стратегії провідних виробників електромобілів засвідчують, що зелена трансформація може виступати не лише інструментом екологічної відповідальності, а й механізмом мінімізації ризиків, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення ринкових позицій та активізації інноваційної діяльності. У цьому контексті зелена стратегія перетворюється на фактор формування нової якості ділової активності підприємства.

Для української економіки, яка функціонує в умовах воєнних викликів, інтеграція принципів зеленої економіки та ризик-орієнтованого управління набуває особливої ваги. Досвід світових лідерів електромобільної галузі може слугувати методологічною та прикладною основою для розробки моделей підвищення ділової активності вітчизняних підприємств в умовах високої невизначеності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного обґрунтування взаємозв'язку між стратегіями зеленої трансформації, управлінням ризиками та формуванням ділової активності підприємства в сучасному глобальному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У працях вітчизняних науковців Педченко Н. С. та Стрілець В. Ю. [1] сформовано концептуальні засади макроконкурентної парадигми інноваційного розвитку національної економіки. Автори розглядають інноваційність як системоутворювальний фактор конкурентоспроможності держави, акцентуючи увагу на інтеграції інституційних, технологічних і фінансових механізмів. Важливим є обґрунтування ролі держави у формуванні сприятливого інноваційного середовища через регуляторну, фінансову та інфраструктурну підтримку. У наступній монографії [2] дослідники деталізують механізми державної підтримки малого підприємництва в умовах євроінтеграції, підкреслюючи необхідність гармонізації національних інструментів стимулювання з практиками ЄС. Особливий акцент зроблено на доступі МСП до фінансових ресурсів, цифровізації та інноваційних екосистем. Проблематика державної підтримки цифровізації МСП у країнах Європи також розкрита у статті Стрілець В.Ю. [3], де систематизовано інструменти стимулювання цифрової трансформації, зокрема грантові програми, податкові пільги та інституційну підтримку інновацій. Таким чином, у першому блоці джерел сформовано теоретичну основу для аналізу інноваційних трансформацій підприємств у глобальному конкурентному середовищі.

У дослідженні BNP Paribas Group [4; 5] проаналізовано досвід ТНК у застосуванні інноваційних методів мотивації персоналу. Автор доводить, що інтеграція цифрових HR-інструментів та немате-

ріальної мотивації підвищує адаптивність компанії до глобальних викликів. Питання «зелених» інновацій розкрито у наступній науковій праці [4], де обґрунтовано їхню роль як каталізатора змін у системі управління підприємством. Зелені інновації розглядаються не лише як екологічний інструмент, а як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності. Окрему увагу приділено цифровим платформам та їх трансформаційному потенціалу для МСП [5]. Автори доводять, що реконфігурація цифрових можливостей сприяє формуванню інноваційних бізнес-моделей, підвищенню гнучкості та інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

Дослідження Шимановської-Діанич Л.М. [15] доповнює цю проблематику аналізом трансформації бізнес-процесів у кризових умовах війни, акцентуючи увагу на ризиках дистрибуції та необхідності адаптивних управлінських рішень.

Разом з тим, недостатньо дослідженим залишається питання поєднання макроконкурентної парадигми інноваційного розвитку з корпоративними стратегіями ТНК у сфері електромобільності та зелених інновацій в умовах геоекономічної турбулентності.

Формулювання завдання дослідження (мета статті). Метою статті є розкриття особливостей формування ділової активності підприємства в умовах ризик-орієнтованого середовища на основі інструментів зеленої трансформації (на прикладі світових виробників електромобілів).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Актуалізація глобальних кліматичних викликів, посилення екологічних стандартів та трансформація моделей міжнародної торгівлі зумовлюють зростання ролі електроавтомобільної галузі як одного з ключових драйверів формування глобальної зеленої економіки. Електромобілі дедалі більше розглядаються не лише як інноваційний продукт автомобільної промисловості, а як стратегічний інструмент скорочення викидів парникових газів, зменшення залежності від викопних енергоносіїв та підвищення енергоефективності транспортних систем у світовому масштабі. У цьому контексті провідні виробники електроавтомобілів виступають активними суб'єктами реалізації цілей сталого розвитку, впливаючи на структурні зрушення у глобальних ланцюгах створення доданої вартості та міжнародній конкуренції.

Стратегії найбільших компаній – світових лідерів ринку електроавтомобілів – формуються під впливом поєднання технологічних інновацій, державної кліматичної політики, торговельних регуляцій і змін у споживчих уподобаннях. Вони охоплюють не лише розвиток модельного ряду та нарощування виробничих потужностей,

а й інтеграцію принципів екологічної відповідальності у всі етапи життєвого циклу продукції: від видобутку та переробки сировини до повторного використання акумуляторів і декарбонізації логістики. Таким чином, корпоративні стратегії провідних виробників електроавтомобілів дедалі більше узгоджуються з глобальними цілями зеленої економіки та міжнародними кліматичними зобов'язаннями [4; 5; 16]. Дослідження стратегій найбільших виробників електроавтомобілів у забезпеченні цілей глобальної зеленої економіки є важливим з наукової та практичної точок зору, оскільки дозволяє виявити ключові тенденції розвитку ринку, оцінити ефективність обраних стратегічних підходів та визначити перспективи подальшої трансформації світового автомобільного сектору. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованих прогнозів щодо розвитку міжнародної торгівлі електромобілями та їх ролі у досягненні довгострокових цілей сталого розвитку.

Корпоративні стратегії автовиробників у досліджуваній період визначалися необхідністю досягнення цільових показників викидів CO₂ для уникнення штрафів та боротьбою за частку ринку в умовах зростаючої конкуренції з боку китайських брендів (таблиці 1). Механізм пулінгу дозволяє виробникам об'єднувати свої пули для розрахунку середніх викидів. Аналіз даних за 2024 рік показує, що всі основні пули виконали свої зобов'язання, проте з різним запасом міцності.

Найбільший запас міцності продемонстрував пул Volvo-Polestar-Suzuki (- 50 г/км). Це стало можливим завдяки агресивній стратегії електрифікації Volvo та Polestar, які компенсували викиди моделей Suzuki. Пул BMW також показав високий результат (-30 г/км) завдяки зростанню частки BEV до 22%.

Натомість, Renault-Nissan-Mitsubishi опинився в зоні ризику, виконавши норматив з нульовим запасом (111 г/км при цілі 111 г/км). Це свідчить про необхідність термінового прискорення електрифікації модельного ряду альянсу, особливо враховуючи посилення вимог у 2025 році. Volkswagen, маючи найбільшу частку ринку (26%), також показав незначний запас (-4 г/км), що робить концерн вразливим до змін у структурі попиту.

Аналіз структури продажів за типами двигунів розкриває різноманітність підходів до декарбонізації (таблиці 2).

За даними таблиці можна виділити декілька стратегічних кластерів автовиробників, що відображають різні підходи до електрифікації та адаптації до вимог глобальної зеленої економіки. Зазначені дані демонструють чітку поляризацію стратегій залежно від рівня технологічної зрілості, ринкового позиціонування та ступеня готовності компаній до повної відмови від двигунів внутрішнього згоряння.

Перший кластер формують виробники, орієнтовані на повністю електричну модель розвитку та прискорений енергетичний перехід. Найбільш показовим прикладом залишається Tesla, яка фактично виступає еталоном «чистої» електромобільної стратегії. Водночас показовою є трансформація KG Mobility (колишня SsangYong), яка серед традиційних брендів демонструє одну з найвищих часток BEV – 37% у річному вимірі та 49% у грудні 2024 року. Це свідчить про результативність радикальної зміни продуктової та інвестиційної стратегії та здатність компанії швидко адаптуватися до нових екологічних вимог.

Другий кластер представлений виробниками преміум-сегмента, зокрема BMW, Mercedes-Benz та Volvo, для яких характерне поєднання високої

Таблиця 1

Показники викидів CO₂ та відповідність цілям за пулами виробників у 2024 році

Виробничий пул	Фактичні викиди (г/км)	Цільовий показник (г/км)	Розрив (Gap)	Ринкова частка, %
Tesla	0	115	-115	2
Volvo-Polestar-Suzuki	73	123	-50	5
BMW	99	129	-30	7
Mercedes-Benz	106	128	-22	6
KG Mobility	99	112	-13	<1
Stellantis	111	118	-7	16
Kia	104	113	-6	4
Ford	119	124	-5	3
Volkswagen	117	121	-4	26
Hyundai	110	112	-2	4
Renault-Nissan-Mitsubishi	111	111	0	13
Toyota-Mazda-Subaru	109	120	-11	10

Примітка: Від'ємне значення розриву означає перевиконання цілі

Джерело: розраховано авторами на основі даних [18]

Таблиця 2

Частка електрифікованих транспортних засобів у продажах провідних пулів у 2024 році

Виробничий пул	BEV(Електромобілі)	PHEV (Плагін-гібриди)	HEV (Повні гібриди)	MHEV (М'які гібриди)
Tesla	100	0	0	0
KG Mobility	37	3	0	0
Volvo-Polestar-Suzuki	27	19	5	47
BMW	22	14	0	33
Mercedes-Benz	18	21	0	36
Volkswagen	12	6	0	13
Hyundai	11	4	20	18
Stellantis	10	4	0	26
Renault-Nissan-Mitsubishi	8	1	23	11
Toyota-Mazda-Subaru	2	5	65	9

Джерело: складено на основі [8]

частки BEV із активним використанням плагін-гібридів як перехідної технології. Такий підхід дозволяє цим компаніям зберігати технологічну гнучкість, поступово скорочуючи вуглецевий слід, водночас не втрачаючи клієнтів, які ще не готові до повного переходу на електромобілі. Стратегія поєднання BEV і PHEV відповідає логіці еволюційного переходу до кліматичної нейтральності без різких структурних зрушень у модельному ряді.

Третій кластер охоплює виробників із консервативною гібридною моделлю розвитку, ключовим представником яких є Toyota у стратегічному альянсі з Mazda та Subaru. Для цього кластеру характерна домінуюча частка повних гібридів (HEV), яка досягає 65%, тоді як частка BEV залишається на критично низькому рівні – близько 2%. Хоча така стратегія забезпечує короткострокову ефективність з точки зору зниження споживання пального та викидів, у довгостроковій перспективі вона може створити суттєві ризики невідповідності «нульовим» кліматичним цілям Європейського Союзу після 2035 року.

Четвертий кластер формують виробники масового сегмента, зокрема Volkswagen та Stellantis, які займають проміжну позицію між радикальною електрифікацією та збереженням традиційних технологій. Вони поступово нарощують обсяги виробництва BEV, однак все ще значною мірою залежать від автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння та м'яких гібридів. Така стратегія відображає прагнення мінімізувати фінансові та виробничі ризики переходу, проте водночас уповільнює досягнення повної відповідності довгостроковим цілям глобальної зеленої економіки [8].

Логічним продовженням виділених стратегічних кластерів є поглиблений аналіз конкретних корпоративних стратегій, які на практиці демонструють, яким чином найбільші виробники електроавтомобілів забезпечують досягнення цілей глобальної зеленої економіки (таблиця 3).

У межах дослідження доцільно перейти від узагальненої кластеризації до розгляду окремих кейсів, що ілюструють різні моделі інтеграції екологічних, торговельних і виробничих рішень у глобальному масштабі.

Південнокорейська компанія KG Mobility, яка після банкрутства та зміни власника (раніше SsangYong Motor) фактично перезапустила свою бізнес-модель, у 2024–2025 роках реалізує стратегію прискореної інтеграції в глобальну зелену економіку. Її підхід базується на технологічній кооперації та фокусі на електрифікації модельного ряду. Співпраця з китайськими виробниками, зокрема BYD та Chery, дозволила компанії подолати технологічний розрив і швидко вийти на ринок конкурентоспроможних електромобілів. Використання літій-залізо-фосфатних батарей нового покоління та доступ до сучасних платформ для SUV дало змогу KGM сформувати продуктову лінійку, орієнтовану на вимоги екологічного регулювання та цінову доступність для міжнародних ринків.

Експортна складова стратегії KG Mobility є ключовим елементом її позиціонування в глобальній зеленій економіці. Станом на жовтень 2025 року обсяги експорту компанії досягли найвищого рівня за останні десять років, а частка екологічно чистих автомобілів перевищила третину загального експорту. Активний вихід на ринки Європи та Близького Сходу з моделями електромобілів і гібридів свідчить про прагнення компанії закріпитися в сегменті «доступної електромобільності». Висока частка BEV у європейському пулі не лише знижує регуляторні ризики, пов'язані зі штрафами за викиди, а й формує імідж бренду як учасника глобального енергетичного переходу [10].

На протилежному полюсі за масштабом, але не за стратегічною логікою, перебуває Tesla, чия модель розвитку залишається орієнтиром для всієї галузі. Компанія вибудувала глобальну

Таблиця 3

Характеристика стратегій окремих виробників електроавтомобілів у забезпеченні зеленої економіки

Компанія	Ключовий стратегічний фокус	Основні елементи стратегії	Географія виробництва та експорту	Результати та стратегічний ефект
KG Mobility (KGM)	Технологічна кооперація та експортна експансія	Партнерство з BYD (LFP батареї Blade Battery, гібридні системи) Співпраця з Chery (SUV-платформи) Фокус на BEV та гібридах (Torres EVX, Actyon Hybrid, Musso EV)	Експорт до Німеччини, Туреччини, Ізраїлю; активна присутність на ринках ЄС	Експорт 57 436 авто у 2025 р. (+18%) Частка «зелених» авто – 32,6% Частка BEV у ЄС – 37% Формування іміджу доступного прогресивного бренду
Tesla	Глобальна логістична оптимізація та диверсифікація виробництва	Використання Giga Shanghai як основного експортного хабу Спеціалізація заводів (Berlin – Model Y; Shanghai – Model 3) Гнучке реагування на піковий попит	Китай (експортний хаб), Німеччина (локальний ринок ЄС), Азійсько-Тихоокеанський регіон	Понад 35 000 авто експортовано з Шанхаю у жовтні 2024 р. 1 млн експортованих EV із Шанхаю Підтвердження ролі Китаю як глобальної виробничої бази
Polestar	Адаптація до торговельних бар'єрів та протекціонізму	Диверсифікація виробництва через nearshoring Зменшення залежності від Китаю Використання угод про вільну торгівлю	США (Південна Кароліна), Південна Корея (Пусан), ЄС (Словаччина – з 2028 р.)	Уникнення тарифів до 100% у США та ЄС Підвищення стійкості ланцюгів постачання Відповідь на фрагментацію глобальної торгівлі

Джерело: складено на основі [1-3, 6, 7, 9-15, 18, 19]

виробничо-логістичну мережу, у якій китайська Giga Shanghai виконує роль ключового експортного хабу. Попри запуск виробництва в Європі, саме Шанхайський завод забезпечує гнучкість постачання, покриття пікових попиту і масштабний експорт до Європейського та Азійсько-Тихоокеанського регіонів. Така стратегія підкреслює центральну роль Китаю у глобальних ланцюгах створення доданої вартості для зеленої економіки, навіть у випадку американських транснаціональних корпорацій [6; 17–19].

Стратегія Tesla демонструє, що досягнення цілей глобальної зеленої економіки можливе за рахунок оптимального поєднання регіоналізованого виробництва та глобалізованої логістики. Орієнтація Giga Berlin на європейський ринок і паралельне використання експортного потенціалу Китаю дозволяють компанії мінімізувати регуляторні та торговельні ризики, зберігаючи при цьому високі темпи масштабування електроомобільного виробництва.

Інший стратегічний підхід ілюструє бренд Polestar, який функціонує як спільне підприємство Volvo та Geely і змушений адаптуватися до зростання торговельних бар'єрів і протекціоністських тенденцій. Посилення тарифного тиску на електроомобілі китайського виробництва в США та Європейському Союзі стало каталізатором диверсифікації виробничої географії компанії. Перене-

сення частини виробництва до США, Південної Кореї та заплановане розміщення потужностей у Європі відображає прагнення Polestar зберегти доступ до ключових ринків без втрати екологічних і технологічних стандартів.

Досвід Polestar засвідчує формування нової тенденції в межах глобальної зеленої економіки – посилення регіоналізації та nearshoring у виробництві електроомобілів. Умови фрагментації світової торгівлі змушують навіть високотехнологічні бренди адаптувати свої стратегії, поєднуючи кліматичні цілі з вимогами торговельної безпеки. У сукупності розглянуті кейси підтверджують, що стратегії найбільших виробників електроавтомобілів стають важливим інструментом реалізації цілей глобальної зеленої економіки, трансформуючи не лише автомобільну галузь, а й архітектуру міжнародної торгівлі.

Проведене дослідження стратегій найбільших виробників електроавтомобілів у контексті забезпечення цілей глобальної зеленої економіки дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків теоретичного та прикладного характеру.

По-перше, електроомобільна галузь на сучасному етапі розвитку виступає не лише технологічним сегментом автомобільної промисловості, а системоутворюючим елементом глобальної зеленої економіки. Стратегії провідних автовиробни-

ків дедалі чіткіше узгоджуються з міжнародними кліматичними зобов'язаннями, регуляторними вимогами щодо скорочення викидів CO₂ та цілями сталого розвитку. Це проявляється у зростанні частки BEV у продажах, трансформації виробничих ланцюгів і переорієнтації інвестиційних потоків на низьковуглецеві технології.

По-друге, аналіз показників відповідності цілям викидів CO₂ за виробничими пулами у 2024 році свідчить про різний рівень готовності автовиробників до посилення екологічних стандартів. Компанії з агресивною електромобільною стратегією (Tesla, Volvo–Polestar, BMW) формують значний «запас міцності», що знижує регуляторні ризики та забезпечує їм стратегічні переваги в середньо- та довгостроковій перспективі. Натомість виробники з мінімальним або нульовим розривом між фактичними та цільовими показниками викидів опиняються в зоні підвищеної вразливості.

По-третє, кластеризація автовиробників за підходами до електрифікації підтверджує наявність кількох моделей інтеграції у глобальну зелену економіку – від радикальної повної електрифікації до консервативної гібридної стратегії. При цьому емпіричні дані засвідчують, що гібридні рішення (HEV, MHEV) мають обмежений потенціал у довгостроковому вимірі та не здатні повною мірою забезпечити досягнення «нульових» кліматичних цілей після 2035 року. Це підвищує значущість стратегій, орієнтованих саме на масштабування BEV.

По-четверте, поглиблений аналіз корпоративних кейсів (KG Mobility, Tesla, Polestar) демонструє, що досягнення цілей глобальної зеленої економіки можливе за різних стратегічних конфігурацій. Технологічна кооперація та експортна експансія (KG Mobility), глобальна оптимізація виробництва і логістики (Tesla), а також регіоналізація й nearshoring як відповідь на торговельні бар'єри (Polestar) відображають адаптивність бізнес-моделей до умов фрагментації світової торгівлі та посилення протекціонізму [7; 12; 13].

Висновок із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегії найбільших виробників електроавтомобілів виступають важливим інструментом реалізації цілей глобальної зеленої економіки, поєднуючи екологічні, виробничі та торговельні рішення у єдину систему. Водночас збереження конкурентоспроможності у майбутньому дедалі більше залежатиме від швидкості масштабування BEV, здатності адаптуватися до змін регуляторного середовища та ефективної інтеграції у транс-

формовані глобальні ланцюги створення доданої вартості.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація глобальної економіки в напрямі сталого розвитку формує нові умови функціонування підприємств, які характеризуються підвищеною турбулентністю, регуляторною жорсткістю та посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах ділова активність підприємства набуває нових характеристик, що виходять за межі традиційних фінансово-економічних показників і включають інноваційну, інвестиційну, ESG- та ризик-орієнтовану складові.

Аналіз стратегій провідних виробників електромобілів засвідчив, що їхній розвиток базується на комплексному поєднанні технологічних інновацій, декарбонізації виробництва, вертикальної інтеграції ланцюгів постачання, диверсифікації джерел сировини та активного впровадження ESG-принципів. Встановлено, що зелена трансформація у цьому секторі виступає не лише інструментом реалізації цілей глобальної зеленої економіки, а й механізмом зниження стратегічних, технологічних, сировинних та репутаційних ризиків.

Обґрунтовано, що в умовах ризик-орієнтованого середовища зелена стратегія підприємства може розглядатися як чинник активізації його ділової активності через посилення інноваційної діяльності, зростання інвестиційної привабливості, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, формування довгострокової фінансової стійкості.

Доведено, що інтеграція принципів зеленої економіки в систему стратегічного управління трансформує підходи до оцінювання ділової активності підприємства, доповнюючи їх показниками екологічної ефективності, ESG-рейтингами та індикаторами стійкості ланцюгів постачання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості адаптації досвіду світових виробників електромобілів до діяльності підприємств інших галузей, зокрема в економіках, що функціонують в умовах воєнних і післявоєнних ризиків. Запропонований підхід дозволяє розглядати зелену трансформацію як стратегічний інструмент управління ризиками та забезпечення довгострокової ділової активності підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розробка методичного інструментарію оцінки «зеленої ділової активності» підприємств та формування інтегрального показника її вимірювання з урахуванням галузевої специфіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. *Наукові перспективи*. 2022. № 1(19). С. 351-360. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1019>
2. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів України : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2022. 250 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11897>
3. Стрілець В. Ю. Досвід ТНК у застосуванні інноваційних методів мотивації персоналу (на прикладі компанії «BNP Paribas Group»). *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 71. С. 40–47.
4. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р. Зелені інновації як каталізатор інноваційних змін в системі управління підприємством. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2023. № 48. С. 76–81.
5. Стрілець В. Ю., Материнко В. О., Сокіл А. А. Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 101–106.
6. Actual deliveries in Mainland China for the first two months of 2024. URL: https://www.reddit.com/r/teslainvestorsclub/comments/1b9qhlw/actual_deliveries_in_mainland_china_for_the_first/
7. How Europe can avoid becoming the dumping ground for Sino-US. *Transport & Environment*. 2025. URL: <https://www.transportenvironment.org/articles/how-europe-can-avoid-becoming-the-dumping-ground-for-sino-us-cleantech-without-becoming-protectionist>
8. ICCT market spotlight: European market monitor. Cars and vans. 2024. URL: https://theicct.org/publication/european-market-monitor-cars-and-vans-june-2025/?gad_source=1&gad_campaignid=22639629046&gbraid=0AAAAA_pFlecUsYC1EidTCH6gnFbIzYGZC&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDRARIsAGW29bfJ-zPrkcaBSB-CrtVtOGSi5fqaxC_bUIW_rD7gcxDkz6O-v_EcFqEaAshWEALw_wcB
9. KG Mobility bets on hybrids as core growth driver in long-term strategy. The Korea Herald. 2025. URL: <https://www.koreaherald.com/article/10511420>
10. KGM Accelerates Global Expansion with Successive New Model Launches Following Major German Premiere. URL: <https://en.kg-mobility.com/brand/newsDetail/0000001297>
11. KGM plans to boost EV line-up in collaboration with Chery. 2025. URL: <https://www.just-auto.com/news/kgm-expands-ev-line-up-in-collaboration-with-overseas-partners/>
12. Polestar starts US production to sidestep steep EV tariffs. 2025. URL: <https://subscriber.politicopro.com/article/eenews/2024/08/15/polestar-starts-us-production-to-sidestep-steep-ev-tariffs-00174014>
13. Polestar widens global production locations to include Europe for electric SUV. 2025. URL: <https://www.automotivelogistics.media/ev-and-battery/polestar-widens-global-production-locations-to-include-europe-for-electric-suv-from-2027/179133>
14. Polestar will make new SUVs in Europe starting 2028. *Global Energy News*. 2025. URL: <https://energynews.oedigital.com/mineral-resources/2025/07/03/polestar-will-make-new-suvs-in-europe-starting-2028>
15. Shymanovska-Dianich L.M., Pedchenko N.S., Lozova O.V., Kucher M.M., Steblyuk N.F., Vyshnikina O.V. (2024). Development of food industry enterprises (wine industry) of Ukraine in the conditions of war: challenges and risks in improving the business processes of distribution and sale of products. *Akademichni Vizii*. No. 29 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/975>
16. Strilets V., Frolov S., Datsenko V., Tymoshenko O. and Yatsko M. State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. No. 20 (4), p. 290–305. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.22](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.22)
17. Tesla Shanghai surpasses 1 million EV exports. 2025. URL: <https://english.shanghai.gov.cn/en-Latest-WhatsNew/20241001/ca8a56faa48440afaa550af841182738.html>
18. Tesla's Shanghai Gigafactory exports over 35,000 vehicles in October, marking highest monthly level in two years. Global Times. 2025. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202511/1348097.shtml>
19. Which Countries Globally Receive Tesla Exports from Gigafactory Shanghai? ALSETTE. 2025. URL: <https://alsettevs.com/which-countries-globally-receive-tesla-exports-from-gigafactory-shanghai/>

REFERENCES:

1. Pedchenko, N. S., Strilets, V. Yu., & Franko, L. S. (2022). Makrokonkurentna paradyhma innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Macro-competitive paradigm of innovative development of the national economy]. *Naukovi perspektyvy*, no. 1 (19), pp. 351–360. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1019>
2. Pedchenko, N. S., & Strilets, V. Yu. (2022). *Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv Ukrainy* [State support for the development of small entrepreneurship in the conditions of European integration of Ukraine]. Poltava: PUET. Available at: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11897>
3. Strilets, V. Yu. (2021). Dosvid TNK u zastosuvanni innovatsiinykh metodiv motyvatsii personalu (na prykladi kompanii «BNP Paribas Group») [Experience of TNCs in applying innovative methods of personnel motivation (case of BNP Paribas Group)]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 71, pp. 40–47.

4. Strilets, V. Yu., Harashchenko, B. V., & Sokolovskyi, V. R. (2023). Zeleni innovatsii yak katalizator innovatsiinykh zmin v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Green innovations as a catalyst of innovative changes in enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 48, pp. 76–81.
5. Strilets, V. Yu., Materynko, V. O., & Sokil, A. A. (2023). Poserednytski mekhanizmy rekonfiguratsii mozhlyvosti tsyfrovoykh platform dlia stvorennia innovatsiinykh biznes-modelei MSP [Intermediary mechanisms for reconfiguring digital platform capabilities to create innovative SME business models]. *Infrastruktura rynku*, no. 73, pp. 101–106.
6. Actual deliveries in Mainland China for the first two months of 2024. (2024). Available at: https://www.reddit.com/r/teslainvestorsclub/comments/1b9qh1w/actual_deliveries_in_mainland_china_for_the_first/
7. Transport & Environment. (2025). *How Europe can avoid becoming the dumping ground for Sino-US cleantech without becoming protectionist*. Available at: <https://www.transportenvironment.org/articles/how-europe-can-avoid-becoming-the-dumping-ground-for-sino-us-cleantech-without-becoming-protectionist>
8. International Council on Clean Transportation (ICCT). (2024). *ICCT market spotlight: European market monitor: Cars and vans*. Available at: <https://theicct.org/publication/european-market-monitor-cars-and-vans-june-2025/>
9. The Korea Herald. (2025). *KG Mobility bets on hybrids as core growth driver in long-term strategy*. Available at: <https://www.koreaherald.com/article/10511420>
10. KG Mobility. (2025). *KGM accelerates global expansion with successive new model launches following major German premiere*. Available at: <https://en.kg-mobility.com/br/brand/newsDetail/0000001297>
11. Just Auto. (2025). *KGM plans to boost EV line-up in collaboration with Chery*. Available at: <https://www.just-auto.com/news/kgm-expands-ev-line-up-in-collaboration-with-overseas-partners/>
12. PoliticoPro. (2025). *Polestar starts US production to sidestep steep EV tariffs*. Available at: <https://subscriber.politicopro.com/article/eenews/2024/08/15/polestar-starts-us-production-to-sidestep-steep-ev-tariffs-00174014>
13. Automotive Logistics. (2025). *Polestar widens global production locations to include Europe for electric SUV from 2027*. Available at: <https://www.automotivelogistics.media/ev-and-battery/polestar-widens-global-production-locations-to-include-europe-for-electric-suv-from-2027/179133>
14. Global Energy News. (2025). *Polestar will make new SUVs in Europe starting 2028*. Available at: <https://energynews.oedigital.com/mineral-resources/2025/07/03/polestar-will-make-new-suvs-in-europe-starting-2028>
15. Shymanovska-Dianich L.M., Pedchenko N.S., Lozova O.V., Kucher M.M., Steblyuk N.F., Vyshnikina O.V. (2024). Rozvytok pidpriemstv kharchovoi promyslovosti (vynorobnoi haluzi) Ukrainy v umovakh viiny: vyklyky ta ryzyky u pytanniah udoskonalennya biznes-protsesiv dystrybutsii i realizatsii produktii [Development of food industry enterprises (wine industry) of Ukraine in the conditions of war: challenges and risks in improving the business processes of distribution and sale of products]. *Akademichni Vizii*. No. 29. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/975>
16. Strilets, V., Frolov, S., Datsenko, V., Tymoshenko, O., & Yatsko, M. (2022). State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*, no. 20 (4), pp. 290–305. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.22](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.22)
17. Shanghai Municipal People's Government. (2025). *Tesla Shanghai surpasses 1 million EV exports*. Available at: <https://english.shanghai.gov.cn/en-Latest-WhatsNew/20241001/ca8a56faa48440afaa550af841182738.html>
18. Global Times. (2025). *Tesla's Shanghai Gigafactory exports over 35,000 vehicles in October, marking highest monthly level in two years*. Available at: <https://www.globaltimes.cn/page/202511/1348097.shtml>
19. ALSETTE. (2025). *Which countries globally receive Tesla exports from Gigafactory Shanghai?* Available at: <https://alsettevs.com/which-countries-globally-receive-tesla-exports-from-gigafactory-shanghai/>

Oleh Yaskivets, Yevhen Tarasenko, Poltava University of Economics and Trade. Formation of business activity of the enterprise in a risk-oriented environment: tools of green transformation (using the example of global electric vehicle manufacturers).

Annotation. The purpose of the study disclosure of the features of the formation of business activity of the enterprise in a risk-oriented environment based on green transformation tools (using the example of global manufacturers of electric vehicles). **Research methodology.** The study used a complex of general scientific and special research methods, namely the method of scientific abstraction of analysis and synthesis, induction and deduction and a systemic approach – to consider the enterprise as an open socio-economic system that functions under the influence of environmental, financial and regulatory risks. **Results.** The article highlights the growing relevance of global climate challenges, the tightening of environmental standards, and the transformation of international trade models, all of which contribute to the increasing role of the electric vehicle (EV) industry as one of the key drivers in shaping the global green economy. It is emphasized that electric vehicles are viewed not only as an innovative product of the automotive industry but also as a strategic instrument for reducing greenhouse gas emissions, decreasing dependence on fossil fuels, and enhancing the energy efficiency of transport systems worldwide. In this context, leading EV manufacturers act as active agents in achieving sustainable development goals, influencing structural shifts in global value chains and international competition. The study identifies strategic clusters of automotive manufacturers that reflect different approaches to electrification and adaptation to the requirements of the global green economy. The first cluster consists of manufacturers oriented toward a fully electric development model and an accelerated energy transition. The second cluster includes premium-segment manufacturers characterized by a high share of battery electric vehicles (BEVs) combined with the active

use of plug-in hybrids as a transitional technology. This approach enables companies to maintain technological flexibility, gradually reduce their carbon footprint, and retain customers who are not yet ready for a complete shift to electric mobility. The third cluster comprises manufacturers following a conservative hybrid development model, where full hybrids dominate the product portfolio. The fourth cluster includes mass-market manufacturers occupying an intermediate position between radical electrification and the preservation of traditional technologies.

Practical significance of the research results. It is proposed to consider the electric vehicle industry not merely as a technological segment of the automotive sector, but as a system-forming element of the global green economy. This industry must be prepared for the strengthening of environmental standards and for the implementation of various models of integration into the global green economy – ranging from radical full electrification to conservative hybrid strategies and diverse strategic configurations.

Keywords: business activity of the enterprise, formation, risk-oriented environment, green economy, instruments, transformation, strategic adaptability, electric vehicle industry.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 16.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 657.3:005.94

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-11>

КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРОВАНОГО МИСЛЕННЯ В ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

В. О. ГАНУСИЧ

кандидат економічних наук, доцент,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>

Я. В. ШЕВЕРЯ

кандидат економічних наук, доцент,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6341-8533>

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні наукових засад інтегрованого мислення як трансформаційного підходу в обліку, здатного підвищити стратегічну релевантність інформації (корисність для стейкхолдерів), багатовимірність (економічний, екологічний та соціальний виміри) та орієнтацію корпоративної звітності на сталість. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою методів логічного узагальнення, компаративного аналізу, наукової абстракції та структурного моделювання. **Результати.** Запропоновано ключові напрями імплементації інтегрованого мислення в облікову систему підприємства, зокрема через поєднання фінансових і нефінансових показників та ціннісно-орієнтованого підходу до управління ресурсами. Визначено методологічні й організаційні передумови реалізації інтегрованого мислення в компанії. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропонований підхід дозволяє трансформувати систему обліку з урахуванням викликів сталого розвитку, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективну реалізацію концепції інтегрованої звітності.

Ключові слова: інтегроване мислення, облікова система, стейкхолдери, сталий розвиток, бізнес-модель, стратегія підприємства, інтегрована звітність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У класичній парадигмі бухгалтерського обліку домінує ідея структурного упорядкування фінансової інформації шляхом категоризації активів, зобов'язань, капіталу, доходів та витрат. Такий підхід дозволяв формувати достовірне уявлення про фінансовий стан підприємства на певний момент часу, спираючись на стабільні нормативні засади подвійного запису, періодизації та обачності. Проте динаміка трансформацій у глобальному бізнес-середовищі, ускладнення структур підприємницької діяльності та актуалізація викликів сталого розвитку дедалі частіше виводять реальну економіку за межі традиційної двовимірної системи координат обліку.

Поняття довгострокової цінності, взаємозв'язку стратегій і ризиків, інноваційності, соціального та екологічного впливу діяльності потребують нових аналітичних і концептуаль-

них рішень. За цих умов класичний облік втрачає здатність забезпечити комплексне уявлення про створення та підтримання вартості підприємства. У відповідь на ці виклики формується концепція інтегрованого мислення як підхід, який орієнтується не лише на фіксацію фактів господарського життя, а на розуміння бізнесу як взаємопов'язаної системи капіталів, процесів, ресурсів і рішень, що мають довгострокові наслідки для економіки, суспільства й довкілля.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років у світовій науковій літературі спостерігається активізація інтересу до концепції інтегрованого мислення як ключового інструменту стратегічного управління, що забезпечує зв'язок між нефінансовими й фінансовими аспектами діяльності компаній. Водночас у наукових колах досі відсутнє єдине бачення щодо механізмів імплементації інтегрованого мислення в облікові практики, що обумовлює потребу в систематизації наявних підходів.

Сутнісні основи концепції інтегрованого мислення, її принципи та взаємозв'язок із корпоративною стратегією докладно проаналізовано у дослідженні Bogataya I.N. [1]. Значний внесок у розвиток теоретичних основ здійснили також Schörger D. і Sewchurran K. [2], які запропонували інтерпретативну модель оцінювання рівнів інтегрованого та інтегративного мислення в організаціях, що дозволяє систематизувати наявні управлінські підходи. Дослідження, проведені Dimes R., Granà F. і Busco C. [3], McGuigan N., Haustein E., Kern T. та Lorson P. [4], розкривають діалектичний взаємозв'язок між інтегративним і інтегрованим мисленням, акцентуючи увагу на необхідності їхнього паралельного розвитку як основи ефективної системи звітності. Sewchurran K., Davids L. M., McDonogh J. та Meyer C. [5] звертають увагу на педагогічну складову інтегративного мислення, розглядаючи його як інструмент формування ціннісно-орієнтованого управління.

Грунтовний огляд концептуального поля інтегрованого мислення здійснили du Toit E., Marx B. і Smith R.J. [6], які на основі синтетичного аналізу літератури окреслили ключові характеристики підходу та його еволюцію в науковому дискурсі. Актуальні підходи до дослідження взаємозв'язку між інституційною логікою, інтегрованим мисленням та принципами циркулярної економіки висвітлено у статті Dagilienė L., Varaniūtė V. та Banionienė J. [7].

Серед українських науковців варто відзначити Король С. [8], яка досліджує умови впровадження інтегрованого мислення в бізнес-середовищі, та Шостак І.В. [9], який акцентує увагу на його ролі у формуванні інтегрованої звітності.

Загалом, проведений аналіз наукових джерел свідчить про те, що, попри різноманіття методологічних підходів, більшість дослідників погоджуються з тим, що інтегроване мислення є ключовою умовою для формування якісної звітності нового покоління, яка здатна відображати не лише фінансові результати, а й стратегічний контекст, сталість бізнес-моделі та взаємозв'язки з усіма стейкхолдерами.

Формування цілей статті (постановка завдання). В умовах глобального акценту на сталий розвиток, прозорість та відповідальне управління капіталом, інтегроване мислення постає як ключовий вектор розвитку облікових систем, що мають не лише фіксувати минулі події, а й бути інструментом стратегічного управління цінністю. Відповідно, постає потреба у ґрунтовному осмисленні можливостей, методів і меж запровадження інтегрованого мислення в практику обліку та звітності підприємств.

Метою статті є формування цілісного наукового бачення концепції інтегрованого мислення як нової парадигми в обліковій практиці, здатної

забезпечити стратегічну релевантність, багатовимірність і сталість інформації, що розкривається у звітності. У межах цього дослідження передбачається: вивчити змістове навантаження принципів інтегрованого мислення; розкрити трирівневу структуру впровадження інтегрованого мислення в компанії та виявити практичні виклики та організаційно-методичні бар'єри на шляху його імплементації; окреслити шляхи адаптації традиційних облікових процедур до потреб інтегрованого підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасні трансформації у сфері корпоративного управління, спричинені потребами сталого розвитку та посиленою увагою до результатів діяльності з боку широкого кола зацікавлених осіб, висунули нові вимоги до механізмів прийняття рішень, що враховують взаємозв'язки між фінансовими та нефінансовими аспектами діяльності. У цьому контексті концепція інтегрованого мислення (integrated thinking) постає як методологічний базис для реалізації цілісного управлінського підходу, що уможливорює гармонізацію стратегічних, операційних, соціальних, екологічних та фінансових пріоритетів підприємства.

Концепція інтегрованого мислення – це управлінська філософія, спрямована на створення та збереження вартості для компанії та її стейкхолдерів у короткій, середній та довгостроковій перспективі. У документі Integrated Thinking Principles v1.0, розробленим Value Reporting Foundation (VRF) [10], інтегроване мислення визначається як активне врахування взаємозв'язків між різними операційними та функціональними підрозділами організації і капіталами, якими організація користується або на які впливає. Такий підхід спонукає різні відділи компанії працювати колективно й приймати рішення з огляду на створення, збереження або зменшення вартості. Концепція інтегрованого мислення спирається на шість базових принципів [10], які охоплюють ключові сфери, пов'язані з бізнес-моделлю підприємства та різними видами капіталів (фінансовим, виробничим, інтелектуальним, людським, соціально-репутаційним та природним):

1. Мета (Purpose) – чітко визначити унікальний внесок організації в добробут суспільства та довкілля, тобто усвідомити, заради чого існує компанія. Цей принцип спонукає сформулювати корпоративну місію, яка відображає суспільну цінність бізнесу, виходячи за межі суто фінансових цілей.

2. Управління (Governance) – організувати систему корпоративного управління таким чином, щоб керівні органи (рада директорів тощо) максимально сприяли створенню цінності. Йдеться про налагодження структури, що забезпечує ефек-

тивне виконання стратегії: оптимальну організаційну архітектуру, міжфункціональні команди, прозорі процеси ухвалення рішень, а також системи управління ризиками та можливостями.

3. Культура (Culture) – формувати внутрішню культуру, яка відповідає основним цінностям організації та сприяє зміцненню довіри з боку ключових стейкхолдерів. Це передбачає глибоке знання потреб зацікавлених сторін і плекання довірчих відносин з ними на основі послідовних етичних цінностей компанії.

4. Стратегія (Strategy) – реалізовувати стратегію, що дає змогу використовувати можливості та мінімізувати ризики, максимально ефективно залучаючи доступні ресурси для задоволення потреб клієнтів і водночас генеруючи фінансовий результат. Інтегроване мислення вимагає узгодженості стратегії з довгостроковими цілями сталого розвитку, аби компанія одночасно досягала комерційного успіху і робила внесок у розв’язання суспільних завдань.

5. Ризики та можливості (Risks & Opportunities) – здійснювати систематичну оцінку впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на бізнес-модель, операційну діяльність та стратегію компанії, а також впливу діяльності компанії на зовнішнє середовище. Цей принцип акцентує увагу на проактивному управлінні як ризиками, так і можливостями, що постають перед організацією, включно зі сферою стійкості (sustainability).

6. Результативність (Performance) – вимірювати та чесно комунікувати яку цінність організація створила, зберегла чи втратила за певний період. Цей принцип покликаний розширити традиційне уявлення про ефективність бізнесу: до фінансових показників додаються показники, що відображають досягнення в площині нематеріальних активів, соціального капіталу, впливу на довкілля тощо.

Відповідно до матеріалів Integrated Thinking Principles v1.0 [10], основні принципи інтегрованого мислення визначаються як взаємопов’язані рамки, спрямовані на системне впровадження стійких бізнес-практик. Їхнє застосування передбачає три логічні рівні інтеграції, кожен з яких виконує самостійну, але взаємодоповнюючу функцію в загальній архітектоніці управлінської трансформації.

Перший рівень інтегрованого мислення передбачає стратегічне саморефлексивне позиціонування організації щодо кожного з принципів. Йдеться про постановку ключових запитань до ради директорів та генерального директора щодо масштабів прийняття цих принципів у межах всієї організації. Такий рівень виконує роль своєрідного дзеркала управлінської свідомості: наскільки цінності довгострокового розвитку інтегровані у місію, бачення, культурний код і корпоративну ідентич-

ність компанії. Він дозволяє оцінити, чи існує реальне зобов’язання щодо створення цінності не лише для акціонерів, але й для інших зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, співробітників, громадськості та навколишнє середовище.

Другий рівень передбачає досягнення належної глибини імплементації. На цьому етапі здійснюється тестування практичної вбудованості принципів інтегрованого мислення у внутрішні процеси компанії. Це означає перевірку того, чи принципи не лише декларуються в політиках, але й дійсно проявляються у прийнятті рішень, системах мотивації, структурі ризик-менеджменту та інших ключових управлінських функціях. Інакше кажучи, на другому рівні здійснюється діагностика компанії на предмет того, наскільки її операційна діяльність, інституційні норми та інформаційні потоки відповідають декларованим цінностям сталого розвитку.

Третій рівень, у свою чергу, репрезентує інструментально-прикладний вимір інтегрованого мислення. Він охоплює конкретні управлінські інструменти, методики, технології, процеси та практики, які забезпечують реалізацію концепції в повсякденній діяльності підприємства. Серед них: інтегроване стратегічне планування, індикаторні системи для відстеження довгострокової цінності, інструменти аналізу взаємозв’язків між капіталами (фінансовим, інтелектуальним, людським, природним, соціальним, виробничим), інтегровані ризик-матриці та механізми трансдисциплінарної взаємодії. Саме цей рівень забезпечує матеріалізацію інтегрованого мислення у формі структурованих процесів і прийняття рішень, що спираються на комплексне бачення створення вартості.

Впровадження інтегрованого мислення в організацію – це поступовий процес, який вимагає системних змін у управлінні, культурі та інформаційних потоках. Методологія, розроблена VRF, пропонує п’ятиетапний підхід (дорожню карту) для планування й здійснення «інтегрованої» трансформації мислення в компанії (Рис 1).

На початковому етапі (Оцінка (Assess)) організація визначає, з якої стартової позиції вона починає свій шлях інтегрованого мислення і яких цілей прагне досягти. Важливо провести діагностику: наскільки глибоко принципи інтегрованого мислення вже впроваджені у практики та процеси компанії, і що саме слід покращити. Для цього аналізуються існуючі практики, наприклад, за допомогою кейс-стаді, запропонованих VRF. Наступний крок (Планування (Plan)) – розробка детального плану впровадження інтегрованого мислення. На цьому етапі визначаються структури управління та підходи, необхідні для успішної реалізації змін. Компанія обирає найбільш прийнятний саме для неї підхід до впро-

Таблиця 1

Розкриття трирівневої структури інтегрованого мислення

Принципи інтегрованого мислення	Рівень 1. Питання для тих, хто забезпечує корпоративне управління	Рівень 2. Оціночні твердження для виконавчого менеджменту	Рівень 3. Інструменти та процеси для практичного впровадження
Purpose (Мета)	«Чому ми існуємо і який наш унікальний внесок у потреби суспільства та довкілля?»	Компанія повинна переконатися, що її місія є унікальною та чітко окресленою, а всі ланки управління, персонал, постачальники та громади усвідомлюють і втілюють її.	На даному рівні не втілюються
Governance (Корпоративне управління)	«Як ті, хто відповідає за управління, роблять внесок у створення цінності, чи забезпечують процеси ухвалення рішень виконання стратегії?».	Організаційні структури, міжфункціональні команди та процеси ухвалення рішень повинні підтримувати реалізацію стратегії; важливо визнавати, що створення цінності в одному капіталі може вести до зменшення іншого, і розробляти процедури для балансування таких компромісів	
Culture (Культура)	«Як ми визначаємо наших ключових стейкхолдерів і як формуємо культуру, що здобуває їхню довіру та відповідає цінностям?»	Поведінка та дії мають корелювати із метою; культура повинна створювати довіру, надихати на інновації та відповідати інтересам партнерів і стейкхолдерів.	Проведення регулярних опитувань стейкхолдерів та працівників для перевірки відповідності цінностям; чіткі політики щодо етики та прозорості й механізми реагування на їхнє порушення; оцінка ключових питань, що можуть позитивно або негативно вплинути на створення цінності.
Strategy (Стратегія)	«Як організація визначає, куди вона прагне рухатися і як використовує можливості та ресурси?»	Менеджмент повинен проводити стратегічний аналіз можливостей, визначати цілі, узгоджені з метою та Цілями сталого розвитку, враховувати потреби клієнтів, отримувати конкурентні переваги через інновації та ефективність.	Створення процедур для виявлення майбутніх стратегічних можливостей; визначення довгострокових драйверів цінності, включаючи технологічні, суспільні й екологічні тренди; інвестування в інновації.
Performance (Результативність)	«Як ми вимірюємо, управляємо та повідомляємо про цінність, створену для постачальників капіталу та інших стейкхолдерів?»	Ключові показники ефективності (KPI) мають вимірювати виконання стратегічних цілей і відображати створення, збереження чи скорочення цінності по всіх капіталах (фінансовий, виробничий, соціальний, людський, інтелектуальний та природний).	Розробка систем KPI, які відстежують прогрес у досягненні стратегічних цілей і вимірюють створення або зменшення цінності по кожному капіталу, контроль та аудит; підготовка інтегрованої звітності.
Risks & Opportunities (Ризики та можливості)	«Як ми оцінюємо вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків і можливостей на бізнес-модель, операції та стратегію у різних часових горизонтах?»	Компанія повинна регулярно оцінювати вплив зовнішнього середовища на свою бізнес-модель та здатність реалізовувати стратегію, і навпаки – свій вплив на зовнішнє середовище.	Впровадження процесів для виявлення внутрішніх та зовнішніх проблем, які створюють ризики або можливості; проведення аналізу першопричин у разі значних втрат чи операційних збоїв; моделювання сценаріїв (наприклад, кліматичних або технологічних) і коригування бізнес-моделі й стратегії на основі отриманих висновків.

Джерело: складено автором на основі [10]

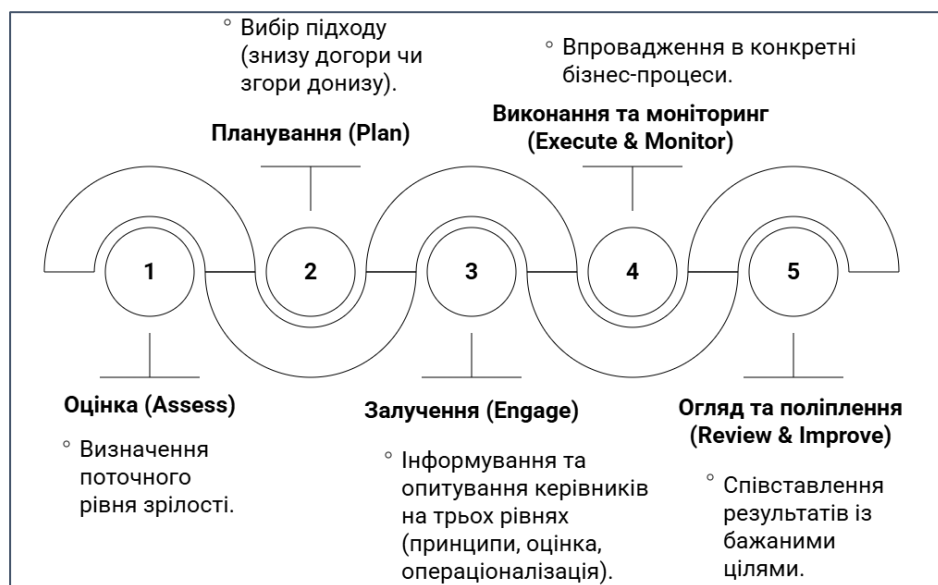


Рис. 1. Етапи впровадження інтегрованого мислення.

Джерело: Розроблено автором на основі [10] за допомогою ресурсу [11]

вадження – «згори вниз» чи «знизу вгору», або поєднання обох. Підхід «згори вниз» означає, що імпульс змінам дає вище керівництво: рада директорів та топ-менеджмент стають головними драйверами інтегрованого мислення, а менеджери середньої ланки підхоплюють і реалізують ці ідеї у процесах на виконання волі керівництва. Підхід «знизу вгору», навпаки, передбачає, що ініціатива йде від крос-функціональних команд та менеджерів середньої ланки, які спільно впроваджують інтегровані практики і демонструють їх переваги керівництву. Досягнуті результати представляються вищому керівництву з метою залучити його підтримку і офіційно закріпити зміни. На третьому етапі (Залучення (Engage)) акцент робиться на активному залученні всіх учасників процесу та налагодженні діалогу щодо інтегрованого мислення. Фактично відбувається реалізація підходу, спланованого на попередньому кроці, VRF виокремлює чотири основні фази залучення: інформувати, запитувати, слухати і визначати. Етап Виконання і моніторингу (Execute & Monitor) передбачає безпосередню реалізацію запланованих ініціатив інтегрованого мислення та постійне відстеження прогресу. Практичні кроки можуть включати запуск спеціальних заходів, тренінгових програм для співробітників, створення нових форм внутрішньої звітності, що поєднує фінансові та нефінансові показники, тощо. Завершальний етап (Огляд і вдосконалення (Review & Improve)) – це оцінка підсумків впровадження інтегрованого мислення та визначення напрямів подальшого удосконалення. Компанія співставляє досягнуті результати з тими цілями і очікуваними результатами, які були встановлені на початку шляху. Такий огляд дозволяє об'єктивно

побачити, наскільки інтегроване мислення стало частиною щоденних процесів і чи принесло воно очікувані вигоди.

Концепція інтегрованого мислення, що зародилася як філософія довгострокового створення цінності, поступово трансформується у практичний інструментарій, здатний впливати на зміст, логіку та методику сучасного бухгалтерського обліку. Йдеться не лише про розширення змісту звітності, а про трансформацію самої сутності облікових процедур – від первинного документування до фінального етапу звітності та аналітики. Застосування інтегрованого мислення в цьому контексті передбачає переорієнтацію обліку з фіксації минулих подій на моделювання майбутньої вартості, що формується на основі взаємодії фінансових і нефінансових видів капіталу (рис. 2).

Насамперед, інтегроване мислення змінює підходи до класифікації ресурсів. Традиційне уявлення про активи як матеріальні об'єкти чи грошові права поступається місцем багатовимірному баченню капіталів: фінансового, виробничого, людського, інтелектуального, соціального та природного. В обліковій політиці це проявляється у необхідності розширення систем аналітичного обліку через створення субрахунків та управлінських реєстрів, що дозволяють ідентифікувати витрати на розвиток людського капіталу, підтримку репутації чи екологічну модернізацію.

Впровадження концепції інтегрованого мислення в бухгалтерський облік трансформує процедури оцінки. Класичні моделі історичної вартості дедалі частіше доповнюються (або витісняються) підходами, що враховують майбутню економічну корисність активів, їхній внесок у стратегію сталого розвитку або ризику,



Рис. 2. Напрями трансформації облікової системи в наслідок впровадження концепції інтегрованого мислення

Джерело: розроблено авторами

пов'язані з деградацією природного середовища. На практиці це вимагає застосування гнучких оціночних моделей, що поєднують фінансові показники з нефінансовими КРІ, такими як скорочення викидів, показники енергоефективності або залученість працівників.

На рівні контрольних процедур інтегроване мислення посилює роль внутрішнього контролю за нефінансовими процесами. Відтак внутрішній аудит вже не обмежується перевіркою бухгалтерських реєстрів, а розширює свою діяльність на сферу ESG-метрик, стратегічних ризиків і відповідності принципам прозорості. Облікова система повинна забезпечувати належну трасованість нефінансових даних, зокрема шляхом цифровізації екологічних показників, моніторингу соціальних програм або автоматизації збору статистики з управління персоналом.

Особливої уваги заслуговує роль інтегрованого мислення у формуванні облікових суджень і професійних оцінок. Під впливом цієї концепції змінюється зміст професійної відповідальності бухгалтера: він має враховувати не лише нормативні обмеження, а й стратегічні пріоритети, екологічні імперативи та соціальні наслідки управлінських рішень. Таким чином, посилюється роль експертної аналітики, сценарного планування, а також

мультидисциплінарного підходу до інтерпретації облікової інформації.

В умовах впровадження інтегрованого мислення звітність втрачає ізоляційний характер, вона стає результатом безперервного діалогу між функціональними підрозділами, управлінськими структурами та зовнішніми зацікавленими сторонами, трансформуючись в інтегровану звітність. Інтегрована звітність – це формат корпоративної звітності, що об'єднує фінансову та нефінансову інформацію в одному звіті, фокусуючись на тому, як організація створює цінність у коротко-, середньо- та довгостроковому періоді [12]. Існує кілька аспектів взаємодії інтегрованого мислення і звітності:

– Нерозривність (Inextricable): інтегровану звітність неможливо впровадити без інтегрованого мислення в компанії, і навпаки – справжнє інтегроване мислення обов'язково проявиться через практику інтегрованої звітності. Тому інтегрована звітність служить інструментом впровадження та вимірювання інтегрованого мислення.

– Взаємозалежність (Interrelated): у процесі розробки інтегрованого звіту організація вчиться формувати інтегроване бачення. Наприклад, щоб описати свою модель створення вартості у звіті,

менеджмент має напрацювати спільне розуміння того, які ресурси і стейкхолдери задіяні у бізнес-моделі, які взаємозв'язки між ними існують.

– Взаємне підсилення (Mutually beneficial): інтегроване мислення допомагає визначити, яка інформація є найбільш суттєвою для розкриття у звіті, а інтегрована звітність, у свою чергу, доносить цю відфільтровану і впорядковану інформацію до зовнішніх стейкхолдерів. Таким чином, звітність стає відображенням того, на чому фокусується інтегроване мислення компанії, і обидва підходи разом підвищують якість корпоративного управління та довіру інвесторів.

Заснування Міжнародної ради зі стандартів сталого розвитку (ISSB) [13] стало ключовим кроком у формуванні єдиного підходу до розкриття в обліку та звітності нефінансової інформації. Місія ISSB полягає у створенні єдиної, цілісної та економічно значущої системи звітності, яка дозволить інтегрувати показники сталого розвитку у традиційний фінансовий облік і звітність, тим самим забезпечуючи прозоре відображення довгострокових ризиків і можливостей компанії в умовах ESG-орієнтованого середовища.

У червні 2023 року ISSB започаткувала новий етап розвитку звітності, представивши перші два міжнародні стандарти: IFRS S1 «Загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком» [14] та IFRS S2 «Кліматичні розкриття» [15]. Уперше на глобальному рівні стандарти звітності інтегрують нефінансові фактори у парадигму вартості: у межах нової концепції фінансова звітність більше не може бути повною без урахування екологічних, соціальних і кліматичних чинників, що формують як коротко-, так і довгострокові перспективи підприємства. Таким чином, стандарти IFRS S1 та S2 слугують не лише методологічною основою для інтегрованої звітності, а й практичним інструментом для втілення інтегрованого мислення в облікових процесах, забезпечуючи змістовну основу для опису

взаємозв'язків між стратегією, ризиками та створенням сталої цінності.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. В умовах зростаючої складності економічних процесів, посилення ролі нефінансових чинників та трансформації запитів користувачів облікової інформації традиційна модель бухгалтерського обліку дедалі менше відповідає сучасним управлінським і суспільним очікуванням. Орієнтація виключно на фінансові результати минулих періодів, фрагментарність інформаційних потоків та функціональна ізольованість облікових, управлінських і звітних підсистем обмежують можливості підприємств щодо формування цілісного бачення процесів створення вартості у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Концепція інтегрованого мислення представляє собою багаторівневу систему, що поєднує стратегічне бачення, внутрішню трансформацію управлінських процесів та операційне забезпечення. Її впровадження у сферу обліку і звітності забезпечує не лише підвищення релевантності та достовірності інформації, а й сприяє формуванню довіри з боку зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, створюючи підґрунтя для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Запропонована структурна модель трансформації обліку в наслідок впровадження інтегрованого мислення є концептуальним інструментом для трансформації сучасних облікових систем, орієнтованих на створення стійкої цінності. Вона включає переформатування облікової політики, принципів оцінки, ідентифікації активів, організації внутрішнього контролю та системи показників, які відображають зв'язки між фінансовими й нефінансовими чинниками. Перспективними напрямками подальших досліджень є створення галузевих специфічних моделей облікової інтеграції та побудова багатовимірних систем KPI на засадах інтегрованої звітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bogataya I.N. Research of the practice of using integrated thinking in the formation of corporate reporting. *Intelligence. Innovations. Investment*, №. 4. 2022. P. 10–25. DOI: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-10>.
2. Schörger D., Sewchurran K. Towards an interpretive measurement framework to assess the levels of integrated and integrative thinking within organisations. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*. 2015. Vol. 5. № 3. P. 44–66. DOI: <https://doi.org/10.22495/rgecv5i3art5>
3. Dimes, R. Granà F., Busco C., de Villiers C. Integrated thinking to address social and environmental grand challenges. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2025. Vol. 38. № 7. P. 1725–1745. DOI: <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2025-8104>
4. McGuigan N., Haustein E., Kern T., Lorson P. (2020). Thinking through the integration of corporate reporting: exploring the interplay between integrative and integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*. 2020. Vol. 29. № 4. P. 775–804. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2020-0872>
5. Sewchurran K., Davids L. M., McDonogh J., Meyer C. (2022). Enlarging sustainability learning through integrative thinking with a focus on cultivating virtues. *Journal of International Education in Business*. 2022. Vol. 15. № 1. P. 126–146. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIEB-04-2021-0048>

6. du Toit E., Marx B., Smith R. J. Delineating the parameters of integrated thinking: A synthetic literature review. *Journal of Economic and Financial Sciences*. 2024. Vol. 17. № 1. DOI: <https://doi.org/10.4102/jef.v17i1.891>
7. Dagilienė L., Varaniūtė V., Banionienė J. Cultivating a sustainable and circular economy: The role of institutional logics in manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*. 2024. № 434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140363>
8. Король С. Інтегроване мислення в бізнесі: умови та переваги впровадження (контекст інтегрованої звітності). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 2. № 55. P. 519–530. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4333>
9. Шостак І. В. Інтегроване мислення як аспект інтегрованої звітності. *Efektivna Ekonomika*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.45>
10. Value Reporting Foundation. Integrated Thinking Principles v1.0. 2022. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/integrated-thinking/>
11. Napkin. URL: <https://app.napkin.ai>
12. Integrated Reporting Framework. 2021. URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>
13. Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>
14. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
15. IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>

REFERENCES:

1. Bogataya, I. N. (2022). Research of the practice of using integrated thinking in the formation of corporate reporting. *Intelligence. Innovations. Investment*, no. (4), (pp. 10–25). DOI: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-10>
2. Schörger, D., & Sewchurran, K. (2015). Towards an interpretive measurement framework to assess the levels of integrated and integrative thinking within organisations. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, no. 5 (3), (pp. 44–66). DOI: <https://doi.org/10.22495/rgcv5i3art5>
3. Dimes, R., Granà, F., Busco, C., & de Villiers, C. (2025). Integrated thinking to address social and environmental grand challenges. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, no. 38 (7), (pp. 1725–1745). DOI: <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2025-8104>
4. McGuigan, N., Haustein, E., Kern, T., & Lorson, P. (2020). Thinking through the integration of corporate reporting: exploring the interplay between integrative and integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, no. 29 (4), (pp. 775–804). DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2020-0872>
5. Sewchurran, K., Davids, L. M., McDonogh, J., & Meyer, C. (2022). Enlarging sustainability learning through integrative thinking with a focus on cultivating virtues. *Journal of International Education in Business*, no. 15 (1), (pp. 126–146). DOI: <https://doi.org/10.1108/JIEB-04-2021-0048>
6. du Toit, E., Marx, B., & Smith, R. J. (2024). Delineating the parameters of integrated thinking: A synthetic literature review. *Journal of Economic and Financial Sciences*, no. 17 (1). DOI: <https://doi.org/10.4102/jef.v17i1.891>
7. Dagilienė, L., Varaniūtė, V., & Banionienė, J. (2024). Cultivating a sustainable and circular economy: The role of institutional logics in manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, no. (434). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140363>
8. Korol, S. (2024). Інтегроване мислення в бізнесі: умови та переваги впровадження (контекст інтегрованої звітності) [Integrated thinking in business: conditions and advantages of implementation (context of integrated reporting)]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 2 (55), (pp. 519–530). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4333> [in Ukrainian].
9. Shostak, I. V. (2024). Інтегроване мислення як аспект інтегрованої звітності [Integrated thinking as an aspect of integrated reporting]. *Efektivna Ekonomika*, no. (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.45> [in Ukrainian].
10. Value Reporting Foundation. Integrated Thinking Principles v1.0. 2022. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/integrated-thinking/>
11. Napkin. Available at: <https://app.napkin.ai> (accessed January, 14, 2026)
12. Integrated Reporting Framework. (2021). Available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>
13. Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards. IFRS. (2023). Available at: <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>
14. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS. (2023). Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
15. IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS. (2023). Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>

Veronika Hanusych, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University. Yaroslav Sheverya, State University "Uzhhorod National University". **The concept of integrated thinking in accounting and reporting.**

Annotation. *The purpose* of this article is to substantiate the scientific foundations of integrated thinking as a transformational approach in accounting that can increase the strategic relevance of information (usefulness for stakeholders), multidimensionality (economic, environmental, and social dimensions), and the orientation of corporate reporting toward sustainability. **Methodology of research.** *The objectives set out in the article were achieved using methods of logical generalisation, comparative analysis, scientific abstraction and structural modelling.* **Findings.** *The article defines key directions for implementing integrated thinking in the accounting system of an enterprise by substantiating its conceptual and applied aspects. Based on a comparative analysis of scientific literature and practical approaches, the study identifies organizational and methodological prerequisites for embedding integrated thinking into management decision-making processes. Special attention is given to the connection between financial and non-financial performance indicators and their role in shaping long-term value. The proposed scheme of implementation outlines the integration of integrated thinking at three levels: institutional, methodological, and technological. These levels correspond to the alignment of stakeholder needs, the development of value-based resource management systems, and the integration of ESG factors into accounting processes and reporting.* **Practical value.** *The proposed conceptual approach enables the practical integration of integrated thinking principles into the accounting system of an enterprise by linking strategic management goals with operational data flows. The implementation scheme developed in the study offers a step-by-step framework that can be applied by companies to align financial and non-financial performance indicators, integrate ESG metrics into decision-making processes, and ensure the creation of long-term value. By structuring the transition across institutional, methodological, and technological levels, the approach supports the formation of a unified information environment, enhances the relevance of accounting data for stakeholders, and fosters sustainability-oriented corporate governance.*

Keywords: *integrated thinking, accounting system, stakeholders, sustainable development, business model, corporate strategy, integrated reporting.*

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 19.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

UDK 657.1:005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-12>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Л. І. КРАЧОК

кандидат економічних наук, викладач-стажист,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2878-1357>

Анотація. *Мета статті* полягає в аналізі трансформації стратегічного управлінського обліку в умовах цифровізації економіки та визначення його ключових функцій у сучасному бізнес-середовищі. **Методи дослідження.** Використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз та узагальнення. **Результати.** Встановлено, що стратегічний управлінський облік еволюціонує від технічної функції фіксації операцій до інструменту стратегічного управління, який забезпечує конкурентні переваги через прогностичну аналітику, моделювання сценаріїв та інтеграцію фінансових і нефінансових показників. Визначено трансформацію ролі фахівця зі стратегічного управлінського обліку у стратегічного бізнес-партнера керівництва. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у використанні для удосконалення систем управлінського обліку підприємств та формування стратегічних рішень у цифровому середовищі.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, цифровізація, прогностична аналітика, конкурентні переваги, управління.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентними темпами технологічних змін, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією, що фундаментально трансформує підходи до управління підприємствами. В умовах четвертої промислової революції та масштабної цифровізації економіки традиційні системи управлінського обліку, орієнтовані переважно на внутрішні фінансові показники та короткострокову звітність, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності організацій.

Інформаційні трансформації останніх десятиліть кардинально змінили природу даних, доступних для управлінського аналізу. Стрімкий розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних обчислень та Інтернету речей створив принципово нові можливості для збору, обробки та аналізу величезних масивів інформації в режимі реального часу. Ці технологічні зрушення не лише розширили інформаційну базу управлінських рішень, але й висунули нові вимоги до швидкості, точності та стратегічної спрямованості облікової інформації.

У відповідь на ці виклики в останній третині ХХ ст. почала формуватися концепція стратегічного управлінського обліку як інтегрований підхід, що поєднує традиційні облікові практики з стратегічним аналізом зовнішнього середовища, конкурентних позицій та довгострокових перспектив розвитку організації. На відміну від

класичного управлінського обліку, стратегічний управлінський облік фокусується на зовнішньо-орієнтованій інформації про конкурентів, клієнтів, постачальників і ринкові тенденції, інтегруючи фінансові та нефінансові показники [1] для підтримки стратегічного позиціонування підприємства.

Виникнення та еволюція концепції стратегічного управлінського обліку не були випадковим явищем, а стали закономірним результатом взаємодії численних економічних, технологічних, теоретичних та практичних факторів. Розуміння цих передумов є критично важливим для осягнення сутності стратегічного управлінського обліку, оцінки його потенціалу в сучасних умовах і прогнозування подальших напрямів розвитку облікової науки і практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку були закладені у працях К. Сіммондса [2], який визначив його як надання та аналіз даних про бізнес та конкурентів для розробки стратегії. М. Бромвіч [3] доповнив концепцію часовим виміром та аналізом структури витрат конкурентів. СІМА [4] розширила розуміння стратегічного управлінського обліку, включивши зовнішні фактори та нефінансову інформацію.

Методологічний розвиток відбувався завдяки працям Р. Вілсона [5], Р. Діксона і Д. Сміта [6], Б. Лорда [7], З. Хока [8], а також Р. Рослендера та С. Дж. Харта [9], які інтегрували знання обліку та маркетингу.

У 2000-х роках дослідження поглибилися: Т. Агасісті та ін. [10], К. Ленгфілд-Сміт [11], Ю. Ма і М. Тейлз [12], Р. Нурдін [13], К. Тіллманн та А. Годдард [14] Л. Чінквіні та А. Тенуччі [15], та розглянули застосування стратегічного управлінського обліку багатонаціональними компаніями в інтеграції зі бізнес-стратегією підприємства. Сучасні підходи до розуміння суті стратегічного управлінського обліку представлені у працях Дж. Ойра, А. Опуте, М. Алсолмі [16] та Е. Дучі [17], які запропонували визначення цього поняття з орієнтацією на клієнта, конкурентів та внутрішні ресурси фірми.

Серед вітчизняних досліджень важливе місце займають праці П. Атамаса [18], Р. Бруханського [19], В. Гриня [20], Н. Єршової [21], А. Костякової [22], О. Мошковської [23], В. Семанюк [24], Т. Талах і Н. Голячук [25], які розглядають різні концептуальні підходи до формування стратегічного управлінського обліку та особливості його цифровізації для забезпечення ефективного розвитку бізнесу.

Разом із тим, попри значний доробок науковців, низка аспектів стратегічного управлінського обліку залишається невирішеною. Недостатньо досліджено інтеграцію фінансової та нефінансової інформації у єдину систему стратегічного аналізу, методологію застосування прогностичної аналітики та сценарного моделювання, а також формування компетентностей сучасного фахівця, який поєднає облікові, аналітичні та цифрові навички.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформації стратегічного управлінського обліку в умовах цифровізації економіки, визначення його критичних функцій та напрямів подальшого розвитку. Завдання дослідження включають: аналіз еволюції концепції стратегічного управлінського обліку; визначення функцій стратегічного управлінського обліку в епоху цифровізації; обґрунтування напрямів трансформації ролі фахівця зі стратегічного управлінського обліку; окреслення перспектив подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Переосмислення ролі традиційного управлінського обліку розпочалося приблизно півстоліття тому, коли у 1980-х роках його почали критикувати за надмірну зосередженість на внутрішніх операційних питаннях, які були мало інформативними з точки зору формування стратегії та збереження конкурентних переваг [26]. Визнаючи важливість ширшого впливу бухгалтерського обліку на прийняття управлінських рішень, К. Сіммондс [2] ввів таке поняття, як «стратегічний управлінський облік» (SMA – Strategic management accounting), визначивши його як

«надання та аналіз даних управлінського обліку про бізнес та його конкурентів для використання у ході розробки та моніторингу бізнес-стратегії». Це ознаменувало зміну концептуального розуміння ролі управлінського обліку: від звичайного постачальника внутрішньої фінансової інформації до проактивного учасника процесу прийняття стратегічних рішень. Однак це визначення мало важливу обмеженість – воно залишалося переважно орієнтованим на аналіз конкурентів, недооцінюючи інші зовнішні фактори та нефінансові аспекти діяльності.

Продовжуючи наукові пошуки, М. Бромвіч [3] запропонував комплексне трактування, описавши стратегічний управлінський облік як процес, що включає «надання та аналіз фінансової інформації про товарні ринки організації та витрати конкурентів і структуру їхніх витрат, а також моніторинг стратегій організації та її конкурентів на ринку упродовж низки періодів» [13]. Це визначення характеризувалося двома важливими концептуальними доповненнями. По-перше, воно підкреслило важливість часового виміру – моніторинг стратегій, що відображало динамічну природу стратегічного управління. По-друге, акцентувало увагу на структурі витрат конкурентів, а не лише на їхніх загальних показниках, що свідчило про поглиблення аналітичного підходу.

Паралельно розвивалося інше концептуальне розуміння стратегічного управлінського обліку. Зокрема СІМА [4] охарактеризувала його як форму управлінського обліку, що зосереджується на інформації про зовнішні фактори діяльності підприємства та нефінансовій інформації поряд з внутрішньою інформацією. Цей підхід був принципово важливим, оскільки визнав рівноцінну важливість фінансової та нефінансової інформації, розширивши інформаційну базу стратегічних рішень; підкреслив необхідність балансу між зовнішньою та внутрішньою інформацією, формуючи цілісну картину стратегічного позиціонування організації; включив ринкову, конкурентну та клієнтську інформацію у предметну область управлінського обліку.

Подальший розвиток концепції відбувався через внески Р. Діксона та Д. Сміта [6], які запропонували чотириетапний процес стратегічного управлінського обліку; Р. Вілсона [5], який підкреслив використання фінансової інформації для досягнення сталої конкурентної переваги; Б. Лорда [7], що представив трьохетапний цикл; З. Хока [8], який акцентував на процесах ідентифікації та аналізу облікових даних; Р. Рослендера та С. Дж. Харта [9], що інтегрували знання управлінського обліку та маркетингу.

У 2000-х роках спостерігається подальша еволюція концепції. Агасісті Т. та ін. [10] визначили стратегічний управлінський облік як ідентифіка-

цію набору інформації для підтримки стратегічних рішень. К. Ленгфілд-Сміт [11] підкреслила стратегічну орієнтацію на генерацію та аналіз інформації з порівнянням діяльності конкурентів. К. Тіллманн та А. Годдард [14] зосередилися на використанні систем управлінського обліку для підтримки стратегічних рішень. Ю. Ма та М. Тейлз [12] охарактеризували його як сукупність управлінського обліку для прийняття рішень та контролю. Л. Чінквіні та А. Тенуччі [15] описали як набір практик та інструментів зі стратегічною орієнтацією.

Сучасні дослідження представлені працями Дж. Ойра, А. Оpute та М. Алсолмі [16], які комплексно розглянули практики управлінського обліку для розуміння ринку, конкурентів та клієнтів. Е. Дучі [17] запропонував всеохоплююче визначення, що включає орієнтацію на клієнта, конкурентів, внутрішні ресурси та майбутнє, підкреслюючи роль бухгалтера у стратегічному прийнятті рішень.

Питання стратегічного управлінського обліку у вітчизняній науці активно розглядається з початку 2000-х років. П. Атамас [18] акцентує увагу на орієнтації стратегічного управлінського обліку на майбутній розвиток підприємства через оцінку його прибутковості та конкурентоспроможності. В. Гринь [20] вказує на значення формування інформаційної бази, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, для досягнення конкурентних переваг.

В. Семанюк [24] розглядає стратегічний управлінський облік як підсистему обліку, функцію стратегічного управління, яка забезпечує менеджерів інформацією про внутрішнє середовище діяльності підприємства для прийняття стратегічних рішень. О. Мошковська [23] досліджує роль стратегічного управлінського обліку у забезпеченні функцій стратегічного управління, особливо аналізу і прогнозування розвитку підприємства за умов динамічного зовнішнього середовища. Н. Єршова [21] акцентує на системності стратегічного управлінського обліку, що включає аналітичні інструменти для контролю та планування.

О. Бруханський [19] розглядає стратегічний управлінський облік як систему ідентифікації, збору, обробки та представлення інформації у вигляді стратегічної управлінської звітності про ресурси, затрати і результати діяльності підприємства в певному бізнес-середовищі. А. Костякова [22] підкреслює інтегративний характер цього виду обліку, орієнтованого на підтримку прийняття ефективних стратегічних рішень.

Таким чином, традиційне розуміння управлінського обліку як суто технічної функції збору та обробки фінансової інформації втрачає актуальність у сучасному бізнес-середовищі. Ще десятиліття тому облікові відділи витрачали переважну

частину часу на рутинні операції – введення даних, звірку документів, складання типових звітів, проте автоматизація більшості цих процесів звільнила ресурси для аналітичної роботи. Водночас, це спричинило іншу проблему, коли управлінці отримали доступ до величезних масивів інформації, не завжди знаючи, як її ефективно використовувати для стратегічного планування.

У контексті цифровізації економіки стратегічний управлінський облік набуває особливого значення, оскільки виконує низку критично важливих функцій, що виходять за рамки класичного обліково-аналітичного забезпечення. Зокрема це:

1. Інформаційно-аналітична функція, що трансформується від ретроспективного аналізу до прогностичної аналітики, яка дає змогу ідентифікувати потенційні ризики та можливості на основі великих масивів даних. Сучасні системи управлінського обліку не обмежуються фіксацією минулих подій, а використовують машинне навчання та аналіз великих даних для виявлення трендів і патернів, які можуть сигналізувати про майбутні виклики чи можливості.

2. Координаційна функція, що набуває нового змісту через забезпечення узгодженості стратегічних цілей різних підрозділів організації на основі єдиного інформаційного простору. Цифрові платформи дозволяють створити інтегровану систему управлінської інформації, де всі підрозділи мають доступ до актуальних даних та можуть координувати свої дії для досягнення спільних стратегічних цілей.

3. Контрольно-моніторингова функція, яка реалізується у режимі реального часу, дозволяючи оперативно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати стратегічні ініціативи. Замість періодичних звітів, які репрезентують застарілу інформацію, організації отримують можливість безперервного моніторингу ключових показників ефективності та швидкого реагування на зміни.

4. Прогностично-моделююча функція стратегічного управлінського обліку набуває особливої ваги. Цифрові технології уможливають побудову складних симуляційних моделей, які враховують множину змінних та їхні взаємозв'язки. Це дає можливість керівництву оцінювати потенційні наслідки альтернативних стратегічних рішень ще до їх впровадження, суттєво знижуючи ризики невдалих інвестицій і помилкових управлінських дій. Сценарне планування, аналіз чутливості, симуляції методом Monte Carlo нині є стандартними інструментами сучасного стратегічного управлінського обліку.

5. Комунікаційна функція управлінського обліку також зазнає трансформації. Він стає інструментом забезпечення прозорості та підзвітності на всіх організаційних рівнях, сприя-

ючи формуванню культури даних-орієнтованого менеджменту. Візуалізація даних, інтерактивні дашборди, автоматизовані звіти роблять складну фінансову та операційну інформацію доступною для різних груп стейкхолдерів. Керівники різних рівнів отримують можливість швидко орієнтуватися у великих масивах інформації завдяки інтуїтивним графічним інтерфейсам.

Стратегічна важливість управлінського обліку в епоху цифровізації визначається його здатністю генерувати конкурентні переваги через інформаційну асиметрію та креативну аналітику. Організації, які ефективно використовують аналітичний потенціал своїх облікових систем, отримують можливість швидше реагувати на ринкові зміни, точніше прогнозувати попит, оптимізувати витрати та ідентифікувати нові джерела вартості [25]. Це перетворює управлінський облік на стратегічний актив підприємства, а не просто допоміжну функцію.

Цифрові технології фундаментально змінюють характеристики обліку. Традиційна парадигма періодичної звітності, коли місячні, квартальні або річні звіти репрезентували ретроспективну картину діяльності, поступається концепції безперервного моніторингу та аналізу. Це вимагає розроблення динамічних облікових моделей, які оновлюються в режимі реального часу та забезпечують менеджмент актуальною інформацією для оперативного стратегічного реагування. Управлінський облік еволюціонує від функції історичного документування до інструменту активного формування майбутнього організації через прогнозування, моделювання альтернативних сценаріїв та стратегічне планування.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція різних джерел даних. Сучасний стратегічний управлінський облік має виходити за межі традиційних фінансових показників, формуючи багатовимірну систему оцінювання результативності організації. Компанії функціонують у середовищі, де нематеріальні активи – репутація бренду, лояльність клієнтів, інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал – часто визначають конкурентні переваги більшою мірою, ніж матеріальні активи. Відповідно, облікові системи мають не просто фіксувати грошові потоки, а здійснювати комплексний моніторинг якісних параметрів діяльності підприємства.

Фінансова інформація має поєднуватися з операційними показниками, даними про ринкові тренди, поведінку споживачів, ефективність маркетингових кампаній. Така комплексна аналітика дає змогу бачити взаємозв'язки, які раніше залишалися прихованими. Наприклад, зв'язок між інвестиціями в навчання персоналу та зростанням продуктивності чи вплив якості обслуговування на повторні покупки. Системи класу Business

Intelligence та Advanced Analytics дозволяють виявляти такі кореляції та будувати прогностичні моделі, які інформують стратегічні рішення.

Крім того, роль фахівця зі стратегічного управлінського обліку зазнає радикальної трансформації в умовах цифровізації. Сучасний спеціаліст має володіти міждисциплінарною компетентністю, що поєднує технічні навички обліку, розуміння бізнес-процесів, аналітичне мислення та комунікативні здібності. Від облікового працівника очікується не лише технічна досконалість у веденні обліку, а здатність інтерпретувати дані в контексті стратегічних цілей організації, виявляти причинно-наслідкові зв'язки між різними показниками і транслювати складну аналітичну інформацію зрозумілою мовою для прийняття управлінських рішень.

Фактично, професійна роль еволюціонує від виконавця рутинних облікових операцій до стратегічного бізнес-партнера вищого керівництва, який активно долучається до формування корпоративної стратегії та оцінювання її реалізації. Сучасний фахівець зі стратегічного управлінського обліку має розуміти галузеву специфіку, конкурентне середовище, технологічні тренди, вміти інтегрувати цю інформацію з фінансовими даними для формування цілісної картини стратегічного позиціонування організації.

Варто зауважити, що успіх цифрової трансформації управлінського обліку залежить не стільки від технологій, скільки від організаційної культури. Потрібна зміна мислення на всіх рівнях організації – від визнання цінності даних-орієнтованого підходу до готовності експериментувати та навчатися на основі аналітичних даних та сучасних інформаційних технологій.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

1) стратегічний управлінський облік у сучасних умовах трансформується з технічної функції фіксації операцій в інструмент стратегічного управління, що забезпечує конкурентні переваги через прогностичну аналітику, інтеграцію різноманітних джерел даних та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку.

2) цифровізація економіки фундаментально змінює функціональне навантаження стратегічного управлінського обліку, розширюючи його від ретроспективного аналізу до прогностичної аналітики, від періодичної звітності до безперервного моніторингу, від фінансових показників до багатовимірних систем оцінювання організаційної ефективності.

3) роль фахівця зі стратегічного управлінського обліку еволюціонує до стратегічного бізнес-партнера, який володіє міждисциплінарною

компетентністю і активно долучається до формування корпоративної стратегії.

4) успіх впровадження сучасних систем стратегічного управлінського обліку залежить не лише від технологічної оснащеності, але й від організаційної культури, готовності керівництва застосовувати аналітику для прийняття рішень та здатності організації адаптуватися до нових підходів управління.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці конкретних методик інтеграції сучасних інформаційних технологій в системи стратегічного управлінського обліку, вивченні впливу організаційної культури на ефективність впровадження цифрових облікових систем, а також на аналізі кращих практик трансформації професійної ролі фахівців зі стратегічного управлінського обліку в епоху цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Langfield-Smith K., & Parker L. Strategic management accounting: How far have we come in 25 years. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 2008. Vol. 21 (2). P. 204–228.
2. Simmonds K. Strategic management accounting. *Management Accounting*. 1981. Vol. 59 (4). P. 26–29.
3. Bromwich M. Thoughts on management accounting and strategy. *Accounting Organizations and Society*. 1990. Vol. 15 (1–2). P. 27–46.
4. CIMA. Official terminology. London: CIMA Publishing, 2005.
5. Wilson R.M.S. Strategic management accounting. In Ashton D., Hopper T., Scapens R. (Eds.), *Issues in Management Accounting*. London: Prentice-Hall Europe, 1995. Vol. 2. P. 159–190.
6. Dixon R., Smith D. Strategic management accounting. *Omega*. 1993. Vol. 21(6). P. 605–618.
7. Lord B.R. Strategic management accounting: The emperor's new clothes? *Management Accounting Research*. 1996. Vol. 7. P. 347–366.
8. Hoque Z. *Strategic Management Accounting*. Oxford: Chandos Publishing, 2001.
9. Roslender R., Hart S.J. In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*. 2003. Vol. 14. P. 255–279.
10. Agasisti T., Arnaboldi M., Azzone G. Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*. 2008. Vol. 55. P. 1–15.
11. Langfield-Smith K. Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2008. Vol. 21. P. 204–228.
12. Ma Y., Tayles M. On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*. 2009. Vol. 39. P. 473–495.
13. Noordin R., Zainuddin Y., Fuad, Mail R., Sariman NK. Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: Insights from electrical and electronics companies. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 31. P. 13–25.
14. Tillmann K., Goddard A. Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*. 2008. Vol. 19. P. 80–102.
15. Cinquini L., Tenucci A. Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting and Organizational Change*. 2010. Vol. 6. P. 228–259.
16. Ojra J., Opute A.P., Alsolmi M.M. Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*. 2021. Vol. 7(1). 64 p.
17. Duçi E. Strategic Management Accounting – Evolution of the concept. 12th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting: Paris, France, May 14–16, 2021. P. 8–23.
18. Агамас П.І. Управлінський облік. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
19. Бруханський Р. Побудова методики стратегічного управлінського обліку на підприємствах. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 9. С. 27–36.
20. Гринь В.П. Історичні аспекти виникнення стратегічного управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 1(48). С. 13–19.
21. Єршова Н.Ю. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 195–202.
22. Костякова А.А. Стратегічний управлінський облік: сутність та поняття. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 99–102.
23. Мошковська О.А. Місце і роль стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 39–49.
24. Семанюк В.З. Формування підсистеми стратегічного обліку в умовах ринкових відносин. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. Вип. 11(114). С. 59–64.
25. Талах Т., Голячук Н. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12> (дата звернення: 10.10.2025).
26. Management Accounting in support of the strategic management process. URL: https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Management%20and%20financial%20accounting/AcademicResearch-Report-Strategic-Management-Process.pdf (дата звернення: 06.10.2025).

REFERENCES:

1. Langfield-Smith K., Parker L. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 21 (2), pp. 204–228.
2. Simmonds K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, vol. 59 (4), pp. 26–29.
3. Bromwich M. (1990). Thoughts on management accounting and strategy. *Accounting Organizations and Society*, vol. 15 (1–2), pp. 27–46.
4. CIMA (2005). Official terminology. London: CIMA Publishing.
5. Dixon R., Smith D. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, vol. 21 (6), pp. 605–618.
6. Wilson R.M.S. (1995). Strategic management accounting. In Ashton D., Hopper T., Scapens R. (Eds.), *Issues in Management Accounting*, vol. 2. London: Prentice-Hall Europe, pp. 159–190.
7. Lord B.R. (1996). Strategic management accounting: The emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, vol. 7, pp. 347–366.
8. Hoque Z. (2001). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Chandos Publishing.
9. Roslender R., Hart S.J. (2003). In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, vol. 14, pp. 255–279.
10. Agasisti T., Arnaboldi M., Azzone G. (2008). Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*, vol. 55, pp. 1–15.
11. Langfield-Smith K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, pp. 204–228.
12. Ma Y., Tayles M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*, vol. 39, pp. 473–495.
13. Noordin R., Zainuddin Y., Fuad, Mail R., Sariman NK (2015). Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: Insights from electrical and electronics companies. *Procedia Economics and Finance*, vol. 31, pp. 13–25.
14. Cinquini L., Tenucci A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol. 6, pp. 228–259.
15. Tillmann K., Goddard A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, vol. 19, pp. 80–102.
16. Ojra J., Opute A.P., Alsolmi M.M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*, vol. 7 (1), 64 p.
17. Duçi E. (2021). Strategic Management Accounting – Evolution of the concept. 12th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting (Paris, France, May 14-16, 2021), pp. 8–23.
18. Atamas P. Y. (2006). *Upravlinskyi oblik [Management accounting]*. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 440 p. [in Ukrainian].
19. Brukhanskyi R. (2014) Pobudova metodyky stratehichnoho upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh [Building methodology of strategic management accounting at enterprises]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt – Accounting and auditing*, vol. 9, pp. 27–36. [in Ukrainian].
20. Hryn V. P. (2021). Istorychni aspekty vynyknennia stratehichnoho upravlinskoho obliku [Historical aspects of the emergence of strategic management accounting]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, vol. 1(48), pp. 13–19. [in Ukrainian].
21. Yershova N. Yu. (2017). Kontseptualni osnovy stratehichnoho upravlinskoho obliku [Conceptual foundations of strategic management accounting]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, vol. 1, pp. 195–202. [in Ukrainian].
22. Kostyakova A. A. (2019). Stratehichnyi upravlinskyi oblik: sutnist ta poniattia [Strategic management accounting: essence and concept]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 39 (2), pp. 99–102. [in Ukrainian].
23. Moshkovska O. A. (2023). Mistse i rol stratehichnoho upravlinskoho obliku v oblikovii praktytsi vitchyznanykh pidpriemstv v umovakh viiskovykh dii [Place and role of strategic management accounting in accounting practice of domestic enterprises under military operations]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 84, no. 5, pp. 39–49. [in Ukrainian].
24. Semaniuk V. Z. (2010). Formuvannia pidsystemy stratehichnoho obliku v umovakh rynkovykh vidnosyn [Formation of strategic accounting subsystem in market conditions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, vol. 11(114), pp. 59–64. [in Ukrainian].
25. Talakh T., Holiachuk N. (2025). Tsyfrovizatsiia obliku dlia zabezpechennia efektyvnoho rozvytku biznesu [Digitalization of accounting to ensure effective business development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12> (accessed October 10, 2025). [in Ukrainian].
26. Management Accounting in support of the strategic management process. Available at: https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Management%20and%20financial%20accounting/AcademicResearch-Report-Strategic-Management-Process.pdf (accessed October 06, 2025).

Liudmyla Krakoch, Uman National University. The transformation of strategic management accounting in the context of the digitalization of the economy

Annotation. The purpose of the article is to analyze the evolution of the concept of strategic management accounting, to identify its critical functions in the digital era, and to outline directions for its further development. **Methodology of research.** The methods applied include general scientific approaches such as analysis and synthesis for processing academic sources, a systematic approach to conceptualize management accounting as an integrated system of financial and non-financial information, comparative analysis and generalization for formulating conclusions and recommendations. **Findings.** The results demonstrate that strategic management accounting is undergoing a fundamental transformation from a technical function of recording operations into a strategic management tool that provides competitive advantages through predictive analytics, scenario modeling, and integration of diverse data sources. Digital technologies enable a shift from retrospective analysis to forward-looking analytics, from periodic reporting to continuous monitoring, and from reliance on financial indicators to multidimensional performance evaluation systems that incorporate intangible assets such as brand reputation, customer loyalty, and intellectual capital. The role of the management accountant is also evolving: instead of performing routine accounting operations, the professional becomes a strategic business partner of top management, capable of interpreting complex data in the context of corporate strategy, identifying cause-and-effect relationships, and supporting decision-making with clear and accessible insights. **Practical value** of the research lies in its contribution to the modernization of enterprise management systems. The findings can be applied to improve the design of accounting and analytical tools, enhance the efficiency of strategic decision-making, and strengthen organizational competitiveness in a rapidly changing digital environment. By integrating financial and non-financial indicators, adopting advanced analytics, and fostering a data-driven organizational culture, enterprises can achieve sustainable development and long-term strategic positioning. The study emphasizes that successful digital transformation of management accounting depends not only on technological innovations but also on organizational readiness, interdisciplinary competencies of specialists, and the ability to balance internal and external information flows.

Keywords: strategic management accounting, digitalization, predictive analytics, competitiveness, management, organizational transformation.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658:504.03

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-13>

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ, ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ПАЛИВНО-МАСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Л. І. ПОЛЯТИКІНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1548-934X>

Анотація. *Мета статті* полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних аспектів банківського кредитування, обліку та оподаткування руху паливно-мастильних матеріалів підприємств. **Методика дослідження.** При дослідженні поставленої у статті мети застосовувались методи системного аналізу та синтезу, економіко-статистичного спостереження і узагальнення. **Результати.** Пропонуються оптимізація структури банківського кредитування сезонного використання паливно-мастильних матеріалів на рівні окремих підприємств. Доведено, що забезпечення точності, прозорості і підзвітності у веденні обліку руху паливно-мастильних матеріалів сприяє ефективному використанню коштів банківського кредитування. **Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості застосування ряду положень проведених досліджень у сфері обліку і оподаткування руху паливно-мастильних матеріалів на підприємствах.

Ключові слова: оподаткування, паливно-мастильні матеріали, облік, надходження, вибуття, планування, банківське кредитування.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Актуальність даної теми полягає у визначенні основних сучасних підходів до обліку та оподаткування надходження, збереження і використання паливно-мастильних матеріалів на підприємствах. Рівень забезпеченості підприємства виробничими паливом, визначає можливості підприємства для виготовлення продукції та подальшої її реалізації на споживчому ринку.

Аналітична робота при надходженні матеріальних цінностей є основною складовою для визначення на скільки є точною та об'єктивною оцінка основних показників діяльності підприємства – обсяг реалізації та фінансові результати підприємства. Правильна та своєчасна організація документообігу підприємства з надходження та вибуття паливно-мастильних матеріалів забезпечується правильною організацією підрозділів, оскільки кожна операція з вибуття та надходження повинна оформлятися відповідним первинним документом. Під час роботи підприємства в сучасних економічних умовах керівництво підприємства та бухгалтерія повинні вміти правильно прогнозувати використання виробничих запасів і на даній основі приймати управлінські рішення. [2, с. 20].

Для підприємства дана проблема буде завжди актуальною, оскільки, на його складах для успішного провадження виробничих процесів завжди повинні бути наявні певні запаси матеріальних

ресурсів, передбачених його потребою. У складах підприємства здійснюються процеси з надходження та вибуття цінностей, основне завдання аудиту, при цьому, виявити порушення при здійсненні даних операцій та вчасно повідомити керівництву підприємства. [1, с. 121]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками питання обліку та аудиту наявності та руху паливо мастильних матеріалів висвітлювалися у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених – Л.Гаврилюк, О. Акімова [1], А. Бойчук [3], К. Безверхий [2], Я. Гринчишиш, І. Дієсперова [4], Е. Животок, Т. Каменська, Л. Манжус [5], О. Ткаченко [7], та інших.

Разом з тим у теоретичному дослідженні проблеми функціонування обліку та аудиту паливо мастильних матеріалів бракує комплексного вивчення шляхів, пов'язаних з обліком та аудитом, а також з підвищенням ефективності використання паливно-мастильних матеріалів.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення теоретико-практичних аспектів банківського кредитування, обліку та оподаткування руху паливно-мастильних матеріалів підприємств, формулювання концептуальних підходів та опрацювання характеристик щодо удосконалення організації і методики обліку і оподаткування руху паливно-мастильних матеріалів та їх фінансування в аграрному секторі, а також управління ним. Провідними задачами дослідження є підняття оперативності та аналітич-

ності обліку, орієнтація на прийняття управлінських резолюцій.

Результативне та доцільне застосування банківського кредитування при фінансуванні руху паливно-мастильних матеріалів, якими володіє підприємство, необхідність розроблювання прибуткового механізму керівництва інвестиційними процесами характеризують актуальність дослідження та обумовлюють її мету.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Виробництво в умовах теперішньої економіки потребує повної уваги до особливості природно-кліматичних перспектив кожного регіону, а також їх мудрого споживання. Паливно-мастильні матеріали - горючі речовини, які спеціально спалюють для отримання тепла і подальшого його використання для інших потреб у будь-якій сфері життя людини. Паливно-мастильні матеріали повинні відповідати таким вимогам: легко займатися, мати високу тепловіддачу, мати відносно низьку собівартість виробництва, бути незмінними у своїх властивостях під час зберігання, не бути токсичними. За своїми фізико-хімічними властивостями, паливо являє собою природні або штучні пальні речовини, які використовуються як джерело енергії або являються сировиною для промисловості. [6, с. 21]

До паливно-мастильних матеріалів відносять бензини різних марок (залежно від октанового числа), автомобільне масло, тосоли, дизельне паливо. Паливно-мастильні матеріали отримують в результаті переробки нафтопродуктів і використовують у промисловості та народному господарстві. До паливно-мастильних матеріалів належать усі види бензинів, дизельне паливо, автомасла, мазути, і т. п. Для діяльності, пов'язаної з виробництвом та розповсюдженням паливно-мастильних матеріалів потрібні спеціальні документи: сертифікати відповідності та сертифікати контролю якості. [7, с. 366].

Так як всі паливно-мастильні матеріали є результатом складних хімічних і фізичних процесів, що проводяться над сировиною (нафтою), то виробництво цих продуктів можна здійснювати тільки на спеціалізованих хімічних підприємствах. У результаті переробки нафти на підприємствах отримують одночасно кілька видів паливно-мастильних матеріалів. Відділення більш легких фракцій дозволяє створювати бензини і дизельне паливо, а з більш важких виходять масла і мазут [2, с. 20].

Для того щоб поліпшити якість паливно-мастильних матеріалів в них вводять спеціальні добавки, що дозволяють досягти оптимальних показників для того чи іншого виду паливно-мастильних матеріалів. Так додавання спеціальних присадок дозволяє збільшувати октанове число бензинів.

Висновки по використанню пального за призначенням вирішуються на підставі його паспорта. Згідно показників пального, які наведені в паспорті можна зробити висновки про відповідність його стандарту та дає можливість оцінити застосування в окремих ситуаціях експлуатації транспорту. Також дані паспорта дають можливість передбачати будь які перебої в роботі двигуна від нормального режиму при використанні даного палива та провести необхідні регулювання та профілактичні заходи [7, с. 367].

Зазвичай підприємства мають у своєму розпорядженні та обслуговують автомобілі різного призначення. Приміром, автопарк невеликого підприємства має кілька легкових автомобілів з бензиновими двигунами, мікроавтобуси з дизельними двигунами, кілька вантажівок з бензиновими двигунами і кілька важких автомобілів з дизельними двигунами. Причому двигуни таких автомобілів різних конструкцій, різних років випуску і мають різні пробіги. Купувати багато різних масел в дрібно-фасовані тарі дорого через ціни, а купувати багато в бочках дорого з причини «мертвих» складських запасів. Для таких господарств оптимальним буде купувати універсальні моторні масла, які однаково добре підходять і для легкових, і вантажних автомобілів, і для бензинових двигунів і для дизельних двигунів. Істотні різниці економічних обставин визначають різноманітну структуру джерел фінансування, коли часто підприємства, враховуючи сезонний характер виробництва, змушені застосовувати банківські кредити. [3, с. 65].

Підприємства повинні вести облік виробничих запасів відповідно до діючого в Україні законодавства та стандартів бухгалтерського обліку, для забезпечення правильності та правдивості інформації щодо відображення їх реального стану, зберігання та використання.

На сьогодні сільськогосподарські підприємства мають важливе значення, оскільки вони використовують найновіші технології в всіх сферах землеробства, що дає змогу швидше та якісніше обробляти землю та отримувати високі врожаї від основних культур, які були вирощені на підприємстві. Особливу роль в цьому процесі відіграють паливно-мастильні матеріали. [7, с.366]

Підприємство Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Вікторія» Сумської області планує свою діяльність, стратегію та тактику її ведення надалі, орієнтуючись на річну фінансову звітність, у якій відображаються безпосередньо, що в подальшому впливає на результати такої діяльності. Тому правильність їх відображення є важливим фактором у плануванні, а потім і веденні діяльності суб'єкта господарювання. Головною стратегічною метою ТОВ «Вікторія» являється забезпечення стійкої позиції на ринку, в наслідок

одержання високих прибутків. При аналізі результатів фінансово-господарської діяльності були використані матеріали підприємства за період 2022–2024 років. Виробничі показники господарства представлені у таблиці 1.

Розрахунки показали, що до основної спеціалізації даного господарства відноситься виробництво зерна, вирощування продукції свинарства. Найбільшу питому вагу в виручці підприємства займають зернові та зернобобові – 52,08% менша частка попадає на соняшник – 31,24% та вирощування свиней – 8,71%. Дивлячись на те, що питома вага основної продукції від виручки по підприємству складає більше 30% можна вважати, що підприємство має більше ніж середній рівень спеціалізації. Досить високу частку в структурі виручки має пшениця озима–21,08%, кукурудза–25,20%, а соя має невелику кількість 8,0%. Робоча сила використовується досить ефективно. Кожний робітник обслуговує не один вид техніки, як нової так і більш застарілої, а в зимовий період займається ремонтом техніки. До мінімуму скорочені працівники управлінського апарату: кожен виконує роботу за сумісництвом, кожен працівник з адміністративного. персоналу може в повністю замінити іншого.

Найважливіший процес в обліку паливно-мастильних матеріалів є постійне їх вдосконалення. На підприємствах відбувається вдосконалення їх технічної та інформаційної бази, як основу автоматизованої системи контролю та

обліку паливно-мастильних матеріалів та застосування нових технічних засобів в програмному забезпеченні [5, с. 5].

В умовах автоматизованої системи обліку та оподаткування, інформація про облік паливно-мастильних матеріалів використовується значно швидше та точніше, ніж в умовах ручного паперового обліку. Автоматизований бухгалтерський облік в даному періоді є невід’ємною складовою частиною управлінської системи на підприємстві.

Зважаючи на обліковий процес управлінського апарату на підприємстві автоматизований облік паливно-мастильних матеріалів повинен відбуватися в умовах цілеспрямованого комплексного підходу. В організації паливно-мастильних матеріалів управлінська система має виконувати провідну роль, так як дана система забезпечує фінансову діяльність підприємства. Облік паливно-мастильних матеріалів тільки доповнює цю ланку в обліку.

Для забезпечення автоматизації та отримання інформації в організаційному процесі вважаємо за доцільне створення єдиної бази, яка дасть можливість: працювати віддалено з базою даних; вільний доступ в телекомунікацій; синхронність даних та збереження в базі; реквізитний пошук інформації; захист інформації користувача [3, с. 67].

Існує так званий розподіл корпоративних систем, які призначені в різних видах обліку та управління підприємства в локальних та корпоративних системах. Облік автоматизується по

Таблиця 1

**Організаційна та економічна характеристика господарства ТОВ «Вікторія»
та інтенсифікація виробництва**

Назва галузі та видів продукції в тис. грн	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	Чистий дохід в тис.грн	Питома вага, %	Чистий дохід тис.грн	Питома вага, %	Чистий дохід тис.грн	Питома вага, %	Чистий дохід тис.грн	Питома вага, %
Зернові та зернобобове	225000,52	35,28	462232,0	56,93	796284,6	56,94	494505,73	52,0
Пшениця озима	35414,55	5,56	158448,9	19,52	406555,4	29,07	200139,63	21,0
Кукурудза	112963,13	17,71	290647,4	36,46	314067,2	22,45	239225,92	25,2
Ячмінь	11812,71	1,85	7447,71	0,2	53291,16	3,8	24183,86	2,54
Інша продукція	64810,13	10,16	5688,00	0,7	22370,82	1,62	30956,32	3,26
Культури олійних	3522,24	55,22	257582,2	31,73	506741,6	36,23	372182,67	39,2
Соняшник	250254,20	39,23	153080,9	18,86	486538,4	34,79	296624,54	31,2
Соя	101969,63	15,99	104501,2	12,87	20203,20	1,44	75558,13	8,0
Разом по рослинництву	577224,65	90,5	719814,2	88,66	1303026	93,17	866688,4	91,2
Свині	60454,53	9,5	92065,63	11,34	95509,28	6,83	82676,48	8,71
Розам по тваринництву	60454,53	9,5	92065,63	11,34	95509,28	6,83	82676,48	8,71
Всього по господарству	637679,18	100%	811879,8	100%	1398535,	100%	949364,88	100%

Джерело: розроблено за даними підприємства

локальних системах, при цьому дані в системах не є повними про підприємство [5, с. 7].

Окремою групою запасів є паливно-мастильні матеріали. В бухгалтерському обліку рух паливно-мастильних матеріалів ведеться на рахунку 20.3 «Паливо». Нафтопродукти є одними з затратних матеріальних цінностей, тому облік та контроль за ними має особливе значення.

При перевірці надходження, збереження і використання палива слід звернути увагу на те, що їх облік ведеться у кількісному та вартісному вираженні, оскільки запаси палива завжди пов'язані з грошовими коштами та їх оборотом. Кожна одиниця паливно-мастильних матеріалів має свою ціну придбання, тому доцільно перевірити відповідність реальному рівню цін закупівельні ціни запасів та зробити висновок про їх достовірність. Правильність визначення сум, витрачених на купівлю палива, також, повинна перевірятися та відповідати правилам оподаткування.

При проведенні контролю паливно-мастильних матеріалів слід, також, звернути увагу на правильність складання договорів з постачальниками, умови поставок, пред'явлення претензій у разі невиконання контрагентами договірних зобов'язань. У складському обліку слід перевірити правильність групування палива за марками, групами, видами та інше. Правильність оформлення карток та книги складського обліку, також, суттєво впливає на загальний результат перевірки на підприємстві [6, с. 23].

Кожне підприємство для зменшення собівартості продукції, яку воно виробляє шукає шляхи зменшення витрат. А так як значний відсоток в структурі витрат займають паливно-мастильні матеріали, і до того ж ціна їх росте з кожним днем, необхідно здійснювати належний контроль за даним видом запасів. Починаючи з закупівельної первісної вартості на придбання ПММ, їх оподаткування та списання у виробництво згідно затверджених норм [4, с. 429].

В основному всі підприємства які використовували в своїй діяльності транспорт спиралися на норми витрат палива затверджені наказом № 43, він мав назву «Норми витрат пального і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті», але діяв цей наказ до 02.11.23 року. До цього часу нові норми не розроблені і не затверджені. Спираючись на це в ТОВ «Вікторія» самостійно розробили допустимі норми витрат палива виходячи з двигунів, якими обладнана техніка, моделі та технологічних операцій, шляхом проведення хронометражу. Дані норми затверджені наказом по підприємству та слугують посібником при списанні.

Основними документами для проведення перевірок, контролю та нагляду є первинні документи. На підставі яких ПММ надходить на підприємство та списується у виробництво. Як відомо з раніше

поданого матеріалу облік паливно-мастильних матеріалів унормовується НП (С) БО 9 «Запаси», витрати регулюються НП (С) БО 16 «Витрати».

Своєчасно, достовірно оформлені первинні документи сприяють достовірному бухгалтерському обліку руху палива. Важливу роль на формування собівартості продукції також відіграє оцінка при списанні паливно-мастильних матеріалів у виробництво. ТОВ «Вікторія» в обліку запасів використовує метод оцінки ФІФО згідно якого першими вибувають ті, за першими надійшли. Даний метод зазначений в наказі підприємства про облікову політику [1, с. 130].

Так як підприємства в своїй діяльності експлуатують чималий парк вантажних та легкових автомобілів, тракторів, комбайнів та іншої сільськогосподарської техніки то для забезпечення виробничого процесу застосовується велика кількість паливно-мастильних матеріалів. Дані запаси використовуються протягом одного виробничого циклу і їх вартість повністю переноситься на вироблену продукцію. Тому запаси палива постійно поновлюються, купуються нові, а також на складах обов'язково мають бути на залишках необхідна кількість. Через це для повсякденної роботи підприємства здійснюється безперервний оборот запасів. Враховуючи сезонний характер роботи, відносно значні кошти на придбання паливно-мастильних матеріалів, доцільно використовувати банківське кредитування, що на нашу думку, буде сприяти раціональному використанню коштів, що є в розпорядженні підприємства.

Паливно-мастильні матеріали є частиною оборотних активів, їх вартість постійно збільшується, тому на підприємстві має бути доскональний облік який забезпечить управління процесом придбання і використання палива. Крім цього має бути якісний детальний аналітичний облік, який залежить від кількості та різноманітності запасів. Це дасть змогу побудувати систему контролю та своєчасність у прийнятті управлінських рішень та формуванні внутрішньогосподарських аналізів та звітності [4, с. 430].

Облік паливно-мастильних матеріалів ведеться в розрізі номенклатурної назви запасу відповідно видаткових накладних на надходження (дизпаливо, бензин А-95, бензин А-95 (талони), масло гідравлічне YUKOIL-2710, Масло моторне AKCELA UNITEK 10W40 (API CJ-4), мастило пластичне Mobil Lux EP 0,18K і т.д.) та відповідно місць зберігання (МБО, бак техніки).

Для контролю залишків на складах та в баках наказом керівника створена постійно діюча інвентаризаційна комісія, яка відповідно до умов облікової політики кожного першого числа місяця проводить інвентаризацію залишків фактичних на складах та в баках і звіряє їх з обліковими. Крім

цього приймання палива на склади підприємства відбувається за наступною процедурою: від постачальника палива приїздить бензовоз з супровідними документами як видаткова накладна, товарно-транспортна накладна, сертифікат відповідності. В ТТН є дані про кількість палива в кілограмах, тому за участю члена ревізійної комісії проводиться зважування повної маси (брутто) бензовоза і лише потім відбувається злив в цистерни, по закінченню якого бензовоз тарується. Підприємством при укладанні договору умовно допускається розбіжність в вазі ± 20 кг. В решті випадків в разі більшої похибки складається акт розбіжності за участі водія, члена ревізійної комісії і бухгалтера [7, с. 366].

По закінченню робіт згідно технологічних процесів проводиться аналіз фактично використаного палива в розрізі техніки на 1 га та при збиранні на 1 тону в порівнянні трьох років. Даний аналіз дає суб'єктивно підійти до затверджених норм і це дає змогу зменшити затрати на вироблену продукцію, що приведе до зниження її собівартості.

Також на підприємстві згідно законодавства проводиться перевірка зовнішнім аудитом. Дану перевірку проводить аудиторська фірма «ЗЕВС» в м. Суми. Вона здійснює нагляд за ефективним використанням матеріальних цінностей в тому числі паливно-мастильних матеріалів. Контроль виключає як документальну перевірку первинних документів їх достовірний облік відповідно реєстрів та фінансової звітності, а до того ж і фактичний контроль залишків. При проведенні аудиторської перевірки було розроблено форма відхилень в обліку і в аудиторській перевірці. Приклад розглянемо в таблиці 2.

Проводиться вибіркового аналізу шляхом тестування. На підставі цих даних формується висновок та рекомендації що подаються до керівництва підприємства. Зовнішній аудит забезпечує прозорість обліку на підприємстві, що викликає довіру у партнерів по бізнесу, а також законність операцій.

Таблиця 2

Форма визначення відхилень при перевірці наявності паливно-мастильних матеріалів в ТОВ «Вікторія»

Номенклатура	За даними обліку	За даними перевірки	Одиниця виміру
Бензин	10 300	10 300	л
Дизпаливо	35 000	35 000	л
Масила	20 000	20 000	л

Джерело: розроблено автором за даними аналізу

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Керівництву та бухгалтерії підприємств доцільно приділяти значну увагу обліку та оподаткуванню паливно-мастильних матеріалів щоб оптимально без податкових ризиків, включаючи банківське кредитування, організувати його ведення.

Крім того, доцільно запропонувати покращити системи внутрішнього контролю шляхом: створення наказу про внутрішній контроль і впровадити його роботу підприємств; прописати та встановити правила внутрішньої перевірки; проводити систематичну діагностику роботи на підприємствах.

Отже, як висновки можна констатувати, що раціонально організований облік є невід'ємною частиною і складовою економічної діяльності на підприємстві, саме він переконує власника в тому, що господарство успішно функціонує і буде працювати в подальшому та буде прибутковим. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування ряду положень проведених досліджень для подальшого проведення наукових досліджень у сфері обліку і оподаткування паливно-мастильних матеріалів на виробничих підприємствах.

Таким чином, введення у практичну роботу запропонованих нами пропозицій сприятиме подальшому поліпшенню обліку паливно-мастильних матеріалів, а також благотворно вплине загалом на фінансовий стан виробничих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акімова О. В., Гаврилук Л. О. Проблеми бухгалтерського обліку в умовах модернізації. *Науковий вісник ДТМА*. № 2. 2021. С. 127–132.
2. Безверхий К. Деякі питання організації обліку паливно-мастильних матеріалів: розрахунки за паливними картками. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2022. № 8. С. 14–21
3. Бойчук А.А., Лисяк М.С. Сучасні форми бухгалтерського комп'ютерного обліку та їх розвиток в Україні. *Наука й економіка*. 2017. № 1 (17). С. 65–67.
4. Дієсперова І.В. Економічний розвиток підприємств: сутність та планування. *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів* (III міжнар. науково-практична конференція). м. Берегове. 15.06.2022. С. 429–431.
5. Манжус Л. М., Полятикіна Л.І. Інформаційне забезпечення документального оформлення операцій аграрного підприємства. *Технології XXI сторіччя*. зб. тез 29 міжнародної науково-практичної конференції. Суми. 2023. 22 листопада 2023 р. С. 5–7.
6. Маренич Т.Г. Сутність бухгалтерського обліку як системи економічного регулювання. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 2. С. 21–25.

7. Ткаченко О.С. Організація обліку паливно-мастильних матеріалів на підприємстві. матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації». м. Суми 19 листопада 2024 року. С.366–367.

REFERENCES:

1. Akimova O. V., Gavriluk L. O. (2021) Problems of accounting in the conditions of modernization. [Problemy bukhgalters'koho obliku v umovakh modernizatsiyi.] *Scientific Bulletin of the DSMA*. No. 2. P. 127–132. [in Ukrainian].
2. Bezverkhyi K. (2022). Deyaki pytannya orhanizatsiyi obliku palyvno-mastyl'nykh materialiv: rozrakhunky za palyvnymy kartkamy [Some issues of organizing accounting for fuels and lubricants: calculations based on fuel cards] *Accounting and Audit*. No. 8. P. 14–21. [in Ukrainian].
3. Boychuk A. A., Lysyak M. S. (2017) Suchasni formy bukhgalters'koho komp'yuternoho obliku ta yikh rozvytok v Ukraini [Modern forms of computerized accounting and their development in Ukraine] *Science and Economics*. No. 1 (17). P. 65–67. [in Ukrainian].
4. Dyesperova I. V. (2022) Ekonomichnyy rozvytok pidpryyemstv: sutnist' ta planuvannya [Economic development of enterprises: essence and planning] *The influence of accounting and finance on the development of economic processes (III International Scientific and Practical Conference)*. (Berehove. 15.06.2022.) P. 429–431. [in Ukrainian].
5. Manzhus L. M., Polyatikina L. I. (2023) Information support for the documentation of operations of an agricultural enterprise. [Informatsiyne zabezpechennya dokumental'noho oformlennya operatsiy aharnoho pidpryyemstva]. *Technologies of the XXI century*. Collection of abstracts of the 29th international scientific and practical conference. (November 22, 2023. p. 5–7.) Sumy. [in Ukrainian].
6. Marenich T. G. (2017) The essence of accounting as a system of economic regulation. [Sutnist' bukhgalters'koho obliku yak systemy ekonomichnoho rehulyuvannya.] *Accounting and Audit*. No. 2. P. 21–25. [in Ukrainian].
7. Tkachenko O. S. (2024) Organization of accounting for fuels and lubricants at the enterprise. [Orhanizatsiya obliku palyvno-mastyl'nykh materialiv na pidpryyemstvi.] *Materials of the III International Scientific and Practical Conference "Strategic Priorities for the Development of Accounting, Auditing and Taxation in the Conditions of Globalization"*. Sumy (November 19, 2024). P. 366–367.

Larysa Polyatykina. Sumy National Agrarian University. *Theoretical and practical aspects of bank creditation, accounting and taxation of fuel and lubricants at enterprises.*

Abstract. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical aspects of bank lending, accounting and taxation of the movement of fuel and lubricants of enterprises, and to develop recommendations for improving the organization and methodology of accounting and taxation in the agricultural sector, as well as its management, which require solutions. **Research methodology.** In studying the goal set in the article, the methods of systemic analysis and synthesis, economic and statistical observation, and generalization were used. **Results.** Optimization of the structure of bank lending for seasonal use of fuels and lubricants at the level of individual enterprises is proposed, which requires the development of economic and legal mechanisms for the interaction of production, investment, market and social spheres of activity. It has been studied that accounting at enterprises is a complex and responsible process that requires compliance with legislative requirements and internal regulations. It has been proven that ensuring accuracy, transparency and accountability in keeping records of the movement of fuels and lubricants contributes to the effective use of bank lending funds. **The practical significance of the results** obtained lies in the possibility of applying a number of provisions of the research conducted for further scientific research in the field of accounting and taxation of the movement of fuels and lubricants at enterprises. The conducted fuel inspection allows minimizing the risk of significant errors in accounting. Therefore, when starting to inspect fuel and lubricant accounting, it is necessary to identify the most typical violations and, taking this into account, select the necessary inspection procedures. Rationally organized accounting is an integral part and component of economic activity at the enterprise, it is he who convinces the owner that the farm is successfully functioning and will continue to operate and will be profitable. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying a number of provisions of the research conducted for further scientific research in the field of accounting and taxation of fuels and lubricants at manufacturing enterprises.

Keywords: taxation, fuels and lubricants, accounting, receipts, disposals, planning, bank lending.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 15.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 005.311:005.52:330.46

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-14>

КРИТЕРІЙ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМ ПРОГНОЗУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

О.Є. ФЕДОРЧАКкандидат економічних наук,
програміст SMSWords (USA)ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7467-5085>

Анотація. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі прогнозування як системоутворювального елемента управління фінансами підприємств та визначенні його значення для забезпечення фінансової стійкості в умовах підвищеної невизначеності. **Методика дослідження.** У дослідженні застосовано системний і процесний підходи та методи аналізу й моделювання, спираючись на сучасні концепції фінансового планування й ризик-менеджменту. **Результати.** Доведено, що прогнозування виконує ключову системоутворювальну роль у фінансовому управлінні, забезпечуючи перехід від статичного планування до динамічного управління та зниження фінансових ризиків через інтеграцію прогнозних результатів з управлінськими рішеннями. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність результатів полягає у можливості використання їх для побудови прогнозно-адаптивної моделі управління фінансами, зниження ризиків і підвищення керованості фінансових потоків.

Ключові слова: прогнозування, фінансове управління, фінансова стійкість, невизначеність, прогнозні моделі, адаптивне управління, фінансові ризики.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Системи прогнозування бізнес-процесів у сучасних умовах цифрової трансформації та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища посідають центральне місце в архітектурі управління підприємством, оскільки саме через них забезпечується зв'язок між даними минулих періодів, поточним станом операційної діяльності та майбутніми управлінськими рішеннями. У наукових дослідженнях останнього десятиліття прогнозування бізнес-процесів дедалі частіше трактується як безперервний адаптивний контур, у межах якого здійснюється не лише передбачення майбутніх значень показників, а й формування механізмів випереджального реагування на структурні зрушення, ризики та зміни поведінки економічних агентів [1, 2]. За таких умов прогнозування перестає бути допоміжною аналітичною функцією і трансформується у ключовий інструмент управління, що визначає здатність підприємства зберігати стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та методології прогно-

зування, аналітики й управлінських рішень, варто відзначити праці: Armstrong J. S. [1], Makridakis S., Spiliotis E., Assimakopoulos V. [2], Hyndman R. J., Athanasopoulos G. [3], Kaplan R. S., Norton D. P. [4], Redman T. C. [5], Mintzberg H. [6], Box G. E. P., Jenkins G. M., Reinsel G. C. [7], Davenport T. H., Harris J. G. [8], Doshi-Velez F., Kim B. [9], Grieves M., Vickers J. [10], Shmueli G., Korpius O. R. [11], Waller M. A., Fawcett S. E. [12]. У своїх дослідженнях вони розглядають прогнозування не як ізольовану статистичну процедуру, а як ключовий інструмент підтримки управлінських рішень у складних соціально-економічних системах. А також простежується спільний акцент на необхідності поєднання формальних кількісних моделей із управлінською інтерпретацією результатів, інтеграції прогнозів у процеси планування, контролю та оцінювання ефективності, а також на важливості якості даних і прозорості аналітичних моделей.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад побудови систем прогнозування бізнес-процесів, визначення ключових критеріїв їх формування та функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Теоретико-методологічні засади побудови систем прогнозування бізнес-процесів формуються на перетині кількох наукових напрямів, серед яких провідну роль відіграють економіко-математичне моделювання, теорія систем, статистичний аналіз, машинне навчання та управління на основі даних. Класичні підходи, що ґрунтуються на регресійному аналізі, екстраполяції часових рядів і кореляційних залежностях, зберігають свою значущість для стабільних і відносно інерційних процесів, однак у складних багатофакторних системах вони дедалі частіше доповнюються або замінюються гібридними моделями. Такі моделі поєднують детерміновані та стохастичні компоненти, дозволяють урахувати нелінійні залежності й адаптуватися до зміни структури даних у часі [3].

Ключовим методологічним критерієм побудови систем прогнозування бізнес-процесів є їх цільова релевантність, яка передбачає чітке узгодження прогнозних моделей із цілями стратегічного, тактичного та операційного управління. Прогнозування має бути спрямоване не на абстрактне передбачення майбутнього, а на підтримку конкретних управлінських рішень, пов'язаних із плануванням виробництва, управлінням запасами, фінансовими потоками, логістикою та ризиками. Дослідження показують, що відсутність такого узгодження призводить до фрагментації аналітики, коли прогнози не інтегруються в управлінські контури і втрачають прикладну цінність [4]. Саме тому визначення об'єктів прогнозування, часових горизонтів і допустимого рівня похибки має відбуватися на етапі проєктування системи з урахуванням бізнес-моделі підприємства та логіки його ключових процесів.

Не менш важливим критерієм є якість, повнота й інтегрованість даних, які використовуються у прогнозуванні. Умови цифровізації бізнес-процесів зумовили стрімке зростання обсягів як структурованих, так і неструктурованих даних, що надходять з ERP-, CRM-, SCM-систем, платформ електронної комерції, фінансових сервісів і зовнішніх інформаційних джерел. Наукові дослідження доводять, що навіть найскладніші алгоритми машинного навчання демонструють низьку прогностичну здатність за відсутності системи управління якістю даних, яка охоплює процедури очищення, нормалізації, валідації та інтеграції інформації [5]. Це зумовлює необхідність розглядати підсистему управління даними як структурно рівнозначний елемент системи прогнозування бізнес-процесів.

Суттєвою особливістю сучасних систем прогнозування є їх багаторівнева часово-ієрархічна структура. Короткострокові прогнози орієнтовані

на оперативне управління та виявлення відхилень у режимі реального часу, середньострокові забезпечують підтримку бюджетування, планування ресурсів і виробничих програм, довгострокові формують основу стратегічного планування та сценарного аналізу. Інтеграція прогнозів різних горизонтів у межах єдиної системи дозволяє узгоджувати стратегічні орієнтири з поточними управлінськими рішеннями та знижувати ризик внутрішніх суперечностей у плануванні [6].

Окрему групу критеріїв формують вимоги до адаптивності та гнучкості систем прогнозування бізнес-процесів. Під впливом воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності, змін у регуляторному середовищі та глобальних ланцюгах постачання підприємства дедалі частіше стикаються зі структурними зламами, які роблять неактуальними припущення, закладені у прогнозні моделі. За таких умов особливої ваги набувають підходи *rolling forecast*, сценарне моделювання та потокова аналітика, які забезпечують безперервне оновлення прогнозів і дозволяють швидко коригувати управлінські рішення без втрати аналітичної цілісності [7].

Практичну реалізацію зазначених підходів доцільно проілюструвати прикладними кейсами з діяльності міжнародних компаній. Так, у практиці глобальних роздрібних мереж прогнозування попиту дедалі частіше ґрунтується на поєднанні класичних моделей ARIMA та нейронних мереж типу LSTM, що дозволяє одночасно враховувати сезонні коливання, тренди та поведінкові патерни споживачів. За даними відкритих досліджень, впровадження таких гібридних моделей дало змогу окремим компаніям скоротити надлишкові запаси на 20–30% і зменшити втрати від дефіциту товарів у пікові періоди [8].

У сфері фінансового менеджменту прогнозування бізнес-процесів реалізується через інтеграцію моделей прогнозу грошових потоків із системами управління ліквідністю та ризиками. Прикладом є використання сценарних моделей *cash flow forecasting*, які поєднують детерміновані фінансові плани з імовірнісними оцінками ризиків затримки платежів, зміни валютних курсів і процентних ставок. Застосування таких моделей дозволяє підприємствам підвищувати точність прогнозування ліквідності та знижувати ймовірність касових розривів у періоди нестабільності [9].

Суттєвою особливістю побудови ефективних систем прогнозування бізнес-процесів є інтеграція прогнозних результатів безпосередньо у контури управління. Прогноз не має залишатися аналітичним звітом, а повинен автоматично трансформуватися у коригування бюджетів, виробничих планів, логістичних графіків і фінансових лімітів. Досвід провідних компаній засвід-

чує, що найбільш результативними є системи, у яких прогнозування органічно вбудоване в ERP- і BI-архітектуру підприємства, забезпечуючи мінімальний часовий лаг між аналітичним сигналом і управлінською дією [10].

У цьому контексті перспективним напрямом розвитку систем прогнозування є використання цифрових двійників бізнес-процесів. Цифровий двійник дозволяє відтворювати поведінку реального процесу у віртуальному середовищі, тестувати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати наслідки управлінських рішень без втручання у фактичну діяльність. Наукові дослідження підтверджують, що застосування цифрових двійників підвищує якість стратегічних рішень і знижує ризик помилок у складних багатofакторних системах [11].

Важливим критерієм побудови систем прогнозування бізнес-процесів залишається інтерпретованість прогнозних моделей і прозорість їх результатів для управлінського персоналу. Поширення алгоритмів штучного інтелекту істотно підвищує точність прогнозів, водночас ускладнює пояснення причин отриманих результатів. Наукові джерела наголошують, що відсутність зрозумілої інтерпретації знижує довіру до прогнозних систем і обмежує їх використання у стратегічному управлінні [12]. Це зумовлює зростання ролі підходів explainable AI, які поєднують високу прогностичну здатність із можливістю аналітичного пояснення.

Систематизація наведених положень дозволяє стверджувати, що ефективність систем прогнозування бізнес-процесів визначається комплексною відповідністю критеріям, узагальненим у таблиці 1, а не окремими методами чи технологіями. Саме така відповідність забезпечує практичну значущість прогнозування, його інтеграцію в управлінські контури та здатність підтримувати прийняття рішень у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно зазначити, що сучасні системи прогнозування бізнес-процесів формують нову парадигму управління, у межах якої прогнозування виступає базовим елементом адаптивної бізнес-архітектури. Їх побудова потребує поєднання методологічної строгості, технологічної гнучкості та стратегічної орієнтації, що створює передумови для підвищення стійкості підприємств, зниження ризиків і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності та прискорених цифрових трансформацій.

Подальше поглиблення аналізу критеріїв та особливостей побудови систем прогнозування бізнес-процесів потребує переходу від загальнотеоретичних положень до більш детального розгляду внутрішньої логіки функціонування таких систем, їх структурної архітектури та механізмів вза-

ємодії з управлінськими контурами підприємства. У цьому контексті принципового значення набуває розуміння того, що система прогнозування не є ізольованим аналітичним модулем, а виступає складною багатокомпонентною конструкцією, в якій поєднуються дані, моделі, алгоритми ухвалення рішень і організаційні регламенти.

З позицій системного підходу прогнозування бізнес-процесів доцільно розглядати як ієрархічно впорядковану сукупність підсистем, кожна з яких виконує власну функцію, але водночас підпорядковується єдиній управлінській логіці. На нижчому рівні формується інформаційна база прогнозування, яка охоплює первинні операційні дані, фінансові показники, параметри виробничих і логістичних процесів, а також зовнішні макроекономічні та ринкові індикатори. Саме на цьому рівні закладаються передумови точності прогнозів, оскільки будь-які системні викривлення або затримки в обробці інформації транслюються на всі наступні рівні аналітики. Дослідження підтверджують, що підприємства з фрагментованими джерелами даних та відсутністю єдиних стандартів їх обробки демонструють суттєво нижчу ефективність прогнозування, незалежно від складності застосованих моделей.

Наступний рівень архітектури системи прогнозування формують аналітико-модельні компоненти, у межах яких відбувається безпосереднє формування прогнозів. Тут ключовим питанням є вибір класу моделей, що відповідають природі конкретних бізнес-процесів. Для відносно стабільних процесів з чітко вираженою сезонністю доцільним є використання класичних статистичних моделей, тоді як для високоволатильних процесів з нелінійною динамікою ефективнішими виявляються алгоритми машинного навчання та нейронні мережі. Аналітична практика засвідчує, що найбільш стійкі результати забезпечують гібридні моделі, у яких статистичні методи виконують роль базового каркасу, а алгоритми машинного навчання коригують прогноз з урахуванням нових сигналів і змін у поведінці системи.

Важливою аналітичною особливістю сучасних систем прогнозування бізнес-процесів є поєднання детермінованого та імовірнісного підходів. Якщо традиційне прогнозування здебільшого орієнтоване на формування єдиного очікуваного значення показника, то в умовах високої невизначеності дедалі більшого значення набуває імовірнісний прогноз, який відображає діапазон можливих сценаріїв і оцінює їхню ймовірність. Такий підхід дозволяє інтегрувати прогнозування з ризик-менеджментом і переводить управлінські рішення з логіки оптимізації до логіки управління допустимими втратами. У фінансовому менеджменті це проявляється у переході від фіксованих планів до сценарних бюджетів і гнучких лімітів,

що автоматично коригуються залежно від прогнозних сигналів.

Окремого поглибленого розгляду потребує питання часової узгодженості прогнозів у межах системи. На практиці підприємства часто стикаються з проблемою, коли короткострокові операційні прогнози вступають у суперечність із середньо- та довгостроковими стратегічними орієнтирами. Подолання цієї проблеми можливе шляхом побудови каскадної системи прогнозування, у якій довгострокові сценарії задають рамкові обмеження для середньострокових планів, а ті, своєю чергою, формують параметри для оперативного управління. Така каскадна логіка дозволяє забезпечити внутрішню узгодженість прогнозів і підвищує керованість бізнес-процесів у цілому.

Аналітичне поглиблення дослідження також потребує врахування організаційного виміру побудови систем прогнозування бізнес-процесів. Навіть найбільш досконалі моделі втрачають ефективність за відсутності чітко визначених ролей і відповідальності за формування, інтерпретацію та використання прогнозів. У цьому контексті важливим критерієм стає інституційна вбудованість прогнозування у систему управління підприємством. Практика провідних компаній свідчить, що ефективні системи прогнозування супроводжуються формуванням міжфункціональних команд, у яких поєднуються фінансові аналітики, фахівці з даних, менеджери бізнес-напрямів і представники вищого менеджменту. Такий підхід знижує ризик формального використання прогнозів і підвищує їх прикладну цінність.

Поглиблюючи прикладний аспект аналізу, доцільно звернути увагу на галузеву специфіку побудови систем прогнозування бізнес-процесів. У виробничих підприємствах ключовим об'єктом прогнозування виступає взаємозв'язок між попитом, виробничими потужностями та запасами, що потребує синхронізації прогнозів збуту з виробничим плануванням. У сфері послуг акцент переноситься на прогнозування навантаження, пропускну спроможність та поведінки клієнтів, тоді як у фінансовому секторі домінує прогнозування грошових потоків, ризиків і ліквідності. Це означає, що універсальні моделі прогнозування мають бути адаптовані до конкретних бізнес-процесів, а критерії їх побудови набувають різної ваги залежно від галузевого контексту.

Додатковим аналітичним виміром є взаємозв'язок систем прогнозування бізнес-процесів із цифровою зрілістю підприємства. Дослідження показують, що підприємства з низьким рівнем цифровізації змушені обмежуватися фрагментарними прогнозами окремих показників, тоді як компанії з високою цифровою зрілістю здатні реалізовувати інтегровані прогнозно-аналітичні платформи, які охоплюють більшість ключових

процесів. Це дозволяє розглядати систему прогнозування не лише як аналітичний інструмент, а і як індикатор загального рівня розвитку системи управління підприємством.

У логіці подальшого розвитку систем прогнозування бізнес-процесів особливого значення набуває їх поєднання з механізмами зворотного зв'язку та навчання. Прогнозна система має не лише формувати очікування, а й постійно порівнювати їх із фактичними результатами, ідентифікувати відхилення та коригувати власні параметри. Такий підхід забезпечує еволюційний розвиток моделей і поступове підвищення їх точності, що є критично важливим в умовах структурних змін і нестабільності.

З урахуванням наведеного можна стверджувати, що поглиблений аналіз критеріїв та особливостей побудови систем прогнозування бізнес-процесів дозволяє перейти від описового рівня до формування цілісної концепції прогнозно-адаптивного управління. У межах цієї концепції прогнозування виконує роль інтеграційної ланки між даними, аналітикою та управлінськими рішеннями, забезпечуючи підприємству здатність не лише реагувати на зміни, а й активно формувати траєкторію власного розвитку.

Узагальнення ключових критеріїв побудови систем прогнозування бізнес-процесів, їх аналітичного змісту та управлінських ефектів реалізації систематизовано і подано в табл. 1.

Сукупність критеріїв, узагальнених у таблиці 1, відображає зміну парадигми прогнозування бізнес-процесів від інструментально-аналітичного підходу до системно-управлінського. У класичному розумінні прогнозування тривалий час зводилося до обчислення майбутніх значень окремих показників з метою підтримки планування. У сучасних умовах така логіка виявляється обмеженою, оскільки бізнес-процеси характеризуються високим ступенем взаємозалежності, нелінійною динамікою та чутливістю до зовнішніх шоків. Саме тому критерії, наведені у таблиці, формують основу для перетворення прогнозування на інтегрований елемент управлінської архітектури, здатний забезпечувати не фіксацію майбутнього стану, а керовану траєкторію розвитку підприємства.

Цільова орієнтація прогнозування виступає системоутворювальним критерієм, оскільки вона визначає, для чого саме формується прогноз і яке управлінське рішення має бути підтримане. У межах цього критерію прогнозування розглядається як інструмент стратегічного, тактичного та операційного управління одночасно, а не як ізольована аналітична процедура. Його значення полягає в тому, що прогнозні моделі починають вибудовуватися не навколо доступних даних або зручних методів, а навколо управлінських

Таблиця 1

Аналітична характеристика критеріїв побудови систем прогнозування бізнес-процесів

Критерії	Аналітична інтерпретація	Управлінські ефекти
Цільова орієнтація прогнозування	Орієнтація прогнозних моделей на підтримку конкретних управлінських рішень відповідно до стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління	Зменшення розриву між аналітичними результатами та практикою прийняття управлінських рішень
Якість та узгодженість даних	Формування єдиного інформаційного простору з контрольованою достовірністю, повнотою та зіставністю даних з різних підсистем підприємства	Підвищення стійкості прогнозів і зниження систематичних помилок у плануванні
Часова багаторівневність прогнозів	Узгодження короткострокових, середньострокових і стратегічних прогнозів у межах єдиного аналітичного контуру	Запобігання конфліктам між оперативними рішеннями та довгостроковими цілями розвитку
Адаптивність моделей	Здатність прогнозної системи оперативно реагувати на структурні зміни та зміну параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища	Скорочення лагу управлінської реакції на зовнішні шоки та нестабільність
Імовірнісна інтерпретація результатів	Використання сценаріїв і діапазонів можливих значень замість єдиного точкового прогнозу	Інтеграція прогнозування з ризик-менеджментом і підвищення обґрунтованості рішень
Інтеграція з управлінськими контурами	Автоматичне включення прогнозних сигналів у процеси бюджетування, планування та контролю	Підвищення оперативності управління бізнес-процесами
Інтерпретованість і прозорість	Можливість пояснення логіки прогнозів і ключових факторів впливу для управлінського персоналу	Зростання довіри до аналітичних рішень і розширення їх використання
Організаційна вбудованість	Закріплення функцій прогнозування у формальних відповідальностях, регламентах і процедурах управління	Зменшення формального та епізодичного використання прогнозів
Масштабованість і технологічна гнучкість	Здатність системи прогнозування розширюватися разом зі зростанням бізнесу, обсягів даних і складності процесів	Забезпечення довгострокової ефективності інвестицій у прогнозу аналітику

Джерело: побудовано автором на основі [1–10]

завдань, які стоять перед підприємством. Це змінює логіку аналітики, оскільки точність прогнозу перестає бути самоціллю і підпорядковується критерію управлінської корисності. У результаті формується зв'язок між прогнозуванням і системою прийняття рішень, за якого аналітика безпосередньо впливає на розподіл ресурсів, коригування планів і вибір сценаріїв розвитку.

Критерій якості та узгодженості даних відображає фундаментальну передумову функціонування будь-якої системи прогнозування бізнес-процесів. Його аналітична значущість полягає у тому, що дані перестають розглядатися як нейтральний вхідний ресурс і набувають статусу активу, який потребує управління. Узгодженість даних між різними підсистемами підприємства формує єдиний інформаційний простір, у межах якого прогнозування ґрунтується на цілісному уявленні про стан бізнесу. За відсутності такої узгодженості навіть складні прогнозні моделі генерують суперечливі результати, що підриває довіру до аналітики і знижує її практичну цінність. Тому критерій якості даних у таблиці логічно пов'язаний із управлінським ефектом у вигляді зниження систематичних помилок і підвищення стійкості прогнозів у часі.

Часова багаторівневність прогнозів є ключовою характеристикою систем прогнозування бізнес-процесів у контексті стратегічного управління. Її аналітичний зміст полягає у здатності системи одночасно працювати з різними горизонтами планування без втрати внутрішньої логіки. Короткострокові прогнози забезпечують оперативну реакцію на відхилення, середньострокові створюють основу для бюджетування та ресурсного планування, а довгострокові визначають стратегічні орієнтири розвитку. Узгодження цих рівнів у межах єдиного аналітичного контуру запобігає ситуаціям, за яких оперативні рішення суперечать стратегічним цілям або нівелюють їх. У цьому сенсі багаторівневність прогнозування формує механізм вертикальної координації управління, що є критично важливим в умовах нестабільності.

Адаптивність моделей прогнозування відображає здатність системи реагувати на структурні зміни та зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Її аналітичне значення полягає у переході від статичних моделей, орієнтованих на минулі закономірності, до динамічних конструкцій, які постійно оновлюються

на основі нових даних і зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє зменшити часовий лаг між виникненням шоку та управлінською реакцією, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності та змін регуляторного середовища. Адаптивність у цьому контексті виступає не технічною характеристикою моделей, а управлінською властивістю всієї системи прогнозування.

Імовірнісна інтерпретація результатів прогнозування є принципово важливою з точки зору сучасної теорії управління ризиками. Аналітичний зміст цього критерію полягає у відмові від уявлення про прогноз як єдине точкове значення і переході до аналізу діапазонів можливих результатів. Такий підхід дозволяє інтегрувати прогнозування з ризик-менеджментом і використовувати його як інструмент оцінювання невизначеності. Управлінський ефект полягає у зміні логіки прийняття рішень, за якої увага зосереджується на допустимих межах відхилень і наслідках різних сценаріїв, а не на досягненні умовно оптимального значення показника. У фінансовому управлінні це створює основу для формування гнучких бюджетів і динамічних лімітів.

Інтеграція прогнозування з управлінськими контурами відображає зрілість системи прогнозування як елементу управління підприємством. Її аналітичне значення полягає у тому, що прогнозні результати не залишаються на рівні аналітичних звітів, а безпосередньо впливають на параметри управління. Автоматичне коригування планів, бюджетів і лімітів на основі прогнозних сигналів формує замкнений контур управління, у якому аналітика та управлінська дія взаємно підсилюють одна одну. Це знижує залежність від суб'єктивних рішень і підвищує оперативність реагування на зміни середовища.

Інтерпретованість і прозорість прогнозних моделей мають не менше значення, ніж їх формальна точність. Аналітична цінність цього критерію полягає у здатності управлінського персоналу зрозуміти логіку прогнозу, його ключові припущення та фактори впливу. За відсутності такої прозорості прогнозування ризикує перетворитися на «чорну скриньку», що знижує рівень довіри і обмежує його використання у стратегічному управлінні. Інтерпретованість формує інституційну основу прийняття рішень, за якої аналітика стає аргументом у дискусії, а не лише технічним результатом обчислень.

Організаційна вбудованість прогнозування відображає соціально-інституційний вимір функціонування системи. Її аналітичний зміст полягає

у закріпленні прогнозування у формальних ролях, процедурах і відповідальностях. За відсутності такого закріплення навіть якісні прогнози можуть ігноруватися або використовуватися фрагментарно. Вбудованість прогнозування у систему управління означає, що аналітичні результати стають обов'язковим елементом управлінського циклу, що підвищує дисципліну планування і контроль за реалізацією рішень.

Масштабованість і технологічна гнучкість завершують систему критеріїв, формуючи довгострокову перспективу розвитку прогнозно-аналітики. Їх аналітичне значення полягає у здатності системи прогнозування еволюціонувати разом із бізнесом, обсягами даних і ускладненням бізнес-процесів. Масштабованість забезпечує економічну доцільність інвестицій у прогнозування, а технологічна гнучкість дозволяє інтегрувати нові методи та інструменти без руйнування існуючої архітектури.

У сукупності розглянуті критерії дозволяють інтерпретувати табл. 1 як концептуальну модель побудови систем прогнозування бізнес-процесів, а не як перелік окремих вимог. Вона відображає логіку переходу від фрагментарного прогнозування до прогнозно-адаптивного управління, у межах якого аналітика, дані та управлінські рішення формують єдиний динамічний контур.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У результаті дослідження встановлено, що сучасні системи прогнозування бізнес-процесів виходять за межі традиційного інструментального підходу та формують нову парадигму прогнозно-адаптивного управління. Доведено, що ефективність таких систем визначається не окремими методами чи алгоритмами, а комплексною відповідністю сукупності взаємопов'язаних критеріїв, серед яких цільова орієнтація, якість і узгодженість даних, часова багаторівневість, адаптивність моделей, імовірнісна інтерпретація результатів, інтеграція з управлінськими контурами, інтерпретованість, організаційна вбудованість та масштабованість. Обґрунтовано, що інтеграція прогнозування у контури управління забезпечує перехід від статичного планування до динамічного коригування управлінських рішень на основі прогнозних сигналів. Узагальнення результатів дозволяє трактувати систему прогнозування бізнес-процесів як ключовий елемент фінансово-управлінської архітектури підприємства, здатний підвищувати його стійкість, знижувати ризики та забезпечувати узгодження стратегічних, тактичних і оперативних рішень у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Armstrong J. S. Forecasting principles. *Springer Science & Business Media*. 2001. P. 849.
2. Makridakis S., Spiliotis E., Assimakopoulos V. Statistical and machine learning forecasting methods: Concerns and ways forward. *PLOS ONE* 2018. Vol. 13 (3). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194889>
3. Hyndman R. J., Athanasopoulos G. Forecasting: Principles and practice. *OTexts*. 2021. URL: <https://otexts.com/fpp3/>
4. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-focused organization. *Harvard Business School Press*. 2001. P. 400.
5. Redman T. C. Data driven: Profiting from your most important business asset. *Harvard Business Review Press*. 2008. URL: <https://scispace.com/pdf/data-driven-profiting-from-your-most-important-business-eg4oqi8cno.pdf>
6. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. *Free Press*. 1994. URL: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
7. Box G. E. P., Jenkins G. M., Reinsel G. C. Time series analysis: Forecasting and control. *Wiley*. 2015. P.720.
8. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on analytics. *Harvard Business School Press*. 2007. P. 218.
9. Doshi-Velez F., Kim B. Towards a rigorous science of interpretable machine learning. *arXiv*. 2017. URL: <https://arxiv.org/abs/1702.08608>
10. Grieves M., Vickers J. Digital twin: Mitigating unpredictable, undesirable emergent behavior in complex systems. *Springer*. 2017. P. 85–113. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-38756-7_4
11. Shmueli G., Koppius O. R. Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*. 2011. Vol.35 (3). P. 553–572. DOI: <https://doi.org/10.2307/23042796>
12. Waller M. A., Fawcett S. E. Click Here for a Data Scientist: Big Data, Predictive Analytics, and Theory Development in the Era of a Maker Movement Supply Chain. *Journal of Business Logistics*. Vol.34. P. 249–252. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12024>

REFERENCES:

1. Armstrong, J. S. (2001). Forecasting principles. *Springer Science & Business Media*. P. 849.
2. Makridakis, S., Spiliotis, E., & Assimakopoulos, V. (2018). Statistical and machine learning forecasting methods: Concerns and ways forward. *PLOS ONE*, no. 13 (3). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194889>
3. Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). Forecasting: Principles and practice (3rd ed.). *OTexts*. Available at: <https://otexts.com/fpp3/>
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Strategy-focused organization. *Harvard Business School Press*. P. 400.
5. Redman, T. C. (2008). Data driven: Profiting from your most important business asset. *Harvard Business Review Press*. Available at: <https://scispace.com/pdf/data-driven-profiting-from-your-most-important-business-eg4oqi8cno.pdf>
6. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Free Press*. Available at: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
7. Box, G. E. P., Jenkins, G. M., & Reinsel, G. C. (2015). Time series analysis: Forecasting and control (5th ed.). *Wiley*. P. 720.
8. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. *Harvard Business School Press*. P. 218.
9. Doshi-Velez, F., & Kim, B. (2017). Towards a rigorous science of interpretable machine learning. *arXiv*. Available at: <https://arxiv.org/abs/1702.08608>
10. Grieves, M., & Vickers, J. (2017). Digital twin: Mitigating unpredictable, undesirable emergent behavior in complex systems. In *Transdisciplinary perspectives on complex systems* (pp. 85–113). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-38756-7_4
11. Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, no. 35 (3), pp. 553–572. DOI: <https://doi.org/10.2307/23042796>
12. Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2013). Click Here for a Data Scientist: Big Data, Predictive Analytics, and Theory Development in the Era of a Maker Movement Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, no. 34, pp. 249–252. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12024>

Oleksiy Fedorchak, Senior Software Engineer SMSWords (USA). **Criteria and features of designing business process forecasting systems.**

Abstract. The purpose of the study is to substantiate the role of forecasting as a system-forming element of enterprise financial management and to determine its significance in ensuring financial stability under conditions of increased uncertainty and dynamic changes in the external environment. **Research methodology.** The study applies systemic and process-based approaches to the analysis of financial management, as well as methods of logical generalization, structural-functional analysis, comparison, and conceptual modeling. The theoretical framework is based on modern approaches to financial planning, risk management, and forecast-adaptive models of enterprise financial management. **Results.** It is proven that under contemporary conditions forecasting performs a system-forming function in enterprise financial management by integrating retrospective financial data, current operational parameters, and expected external changes into a unified analytical system. It is established that the use of forecasting models transforms financial management from static planning to a dynamic managerial loop in which forecast results directly affect budgeting, control, and payment decisions in real time. It is substantiated that the lack of integration between forecasting and managerial decision-making reduces the applied value of financial analytics

and increases the level of financial risks. Additionally, such integration enhances the responsiveness of financial management systems to uncertainty and external shocks, enabling enterprises to anticipate deviations rather than merely react to them. Consequently, forecasting becomes a core element of adaptive financial architecture that supports sustainability, resilience, and long-term competitiveness. **Practical significance of the research results.** The practical value of the obtained results lies in the possibility of their application by enterprises for developing a forecast-adaptive model of financial management, improving the controllability of financial flows, reducing risks, and synchronizing strategic development goals with current financial constraints and operational managerial decisions.

Keywords: forecasting, financial management, financial stability, uncertainty, forecasting models, adaptive management, financial risks.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 004.738.5:005.334:658.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-15>СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ
В УКРАЇНІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ

Р. Р. ВОЛЧАК

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4738-6334>

Анотація. Метою дослідження є аналіз ефективності транспортно-логістичних потоків України в умовах війни та обґрунтування напрямів адаптації логістичної системи для підвищення її стійкості й результативності. **Методика дослідження.** У дослідженні застосовано системний підхід, методи економічного аналізу та моделювання для оцінки впливу воєнних дій на логістичні потоки. Теоретичну основу становлять концепції логістичного менеджменту та мультимодальних перевезень. **Результати.** Доведено, що воєнні дії трансформували транспортно-логістичну систему України через руйнування інфраструктури та переорієнтацію вантажопотоків, а ключовими чинниками адаптації стали розвиток мультимодальних перевезень, модернізація залізниці і розширення логістичних вузлів. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність результатів полягає у їх використанні для оптимізації маршрутів, підвищення ефективності логістичних потоків і впровадження цифрових рішень у транспортно-логістичній сфері в умовах війни та відновлення.

Ключові слова: транспортно-логістичні потоки, економічна ефективність, війна, мультимодальні перевезення, цифровізація логістики, міжнародна співпраця, транспортна інфраструктура.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Цифрова трансформація економіки впродовж 2020–2024 рр. стала одним із ключових чинників зміни моделей управління бізнесом в Україні, особливо в умовах високої макроекономічної нестабільності, пандемічних обмежень та повномасштабної війни. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження технологій Інтернету речей (IoT), які формують нові можливості для автоматизації процесів, підвищення операційної ефективності та мінімізації бізнес-ризиків у різних секторах економіки. Розширення цифрової інфраструктури, зростання доступу до високошвидкісного фіксованого та мобільного Інтернету, а також активний розвиток хмарних сервісів створили передумови для масштабного застосування IoT-рішень у логістиці, роздрібній торгівлі, аграрному секторі, фінансах і промисловості.

Водночас воєнні дії суттєво загострили ризикове середовище функціонування українського бізнесу, зумовивши руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зростання операційних витрат та підвищення рівня невизначеності. За таких умов технології Інтернету речей почали відігравати не лише роль інструментів оптимізації,

а й стали важливим елементом системи управління бізнес-ризиками, забезпечуючи моніторинг процесів у режимі реального часу, підвищення прозорості операцій та зниження впливу людського фактора. Разом із цим активне поширення IoT супроводжувалося зростанням кіберзагроз, що актуалізувало проблему безпеки даних і необхідність перегляду підходів до ризик-менеджменту в цифровому середовищі.

У цьому контексті дослідження сучасної практики впровадження технологій Інтернету речей в Україні та їх впливу на управління бізнес-ризиками є науково й практично значущим. Воно дозволяє виявити ключові тенденції цифрового розвитку, оцінити ефективність застосування IoT у кризових умовах і сформулювати підґрунтя для розроблення більш стійких моделей ризик-менеджменту в умовах цифровізації та воєнної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які досліджували проблематику формування та розвитку систем управління бізнес-ризиками із використанням технологій Інтернету речей, доцільно виокремити праці Meulbroek L. [1], Pacaiová H., Nagyová A. [2], Rebelo M., Silva R., Santos G. [3], Le D. N., Tuan L. L., Tuân M. [4], Kumar R., Kumar P., Jolfaei A., Islam A. N. [5], Oser P. [6], Ma S. [7], Nikolić B. [8], Kandasamy K. [9],

Tsang Y. [10], Ndedi A., Kingsly M. [11], Thibaud M., Chi H., Zhou [12], Xie Y., Liu J., Zhu S. [13]. У зазначених дослідженнях обґрунтовується, що впровадження IoT у систему управління ризиками створює можливості для оперативного моніторингу процесів, проактивного виявлення загроз, підвищення прозорості бізнес-операцій та посилення кібербезпеки в умовах цифрового середовища.

Водночас переважна частина наукових праць зосереджується на технічних, інфраструктурних або окремих функціональних аспектах використання IoT, зокрема питаннях збору та обробки даних, захисту інформації або оптимізації окремих операційних процесів. Недостатньо дослідженими залишаються проблеми інтеграції IoT-рішень у цілісну систему управління бізнес-ризиками з урахуванням стратегічних цілей підприємства, організаційної гнучкості, управлінських механізмів та впливу зовнішніх шоків, зокрема в умовах воєнної економіки. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення комплексного підходу до управління бізнес-ризиками на основі IoT, який поєднує технологічні можливості цифрових рішень із інструментами стратегічного аналізу та адаптивного управління в нестабільному середовищі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі сучасної практики впровадження технологій Інтернету речей в Україні у 2020–2024 рр. та обґрунтуванні їх ролі в трансформації систем управління бізнес-ризиками, зокрема через оцінювання впливу розвитку цифрової інфраструктури, логістичних і торговельних процесів та кібербезпекових викликів на підвищення адаптивності, ефективності й стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У період з 2020 по 2024 рік в Україні спостерігалось активне впровадження технологій Інтернету речей (IoT) у бізнес-середовище, що суттєво вплинуло на практики управління бізнес-ризиками. Згідно з аналітичними даними, у 2023 році доходи від надання послуг фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет в Україні досягли 21,2 млрд. грн., що свідчить про зростання на 21% у порівнянні з 2018 роком [14] (рис. 1).

Графік демонструє динаміку розвитку цифрової інфраструктури в Україні у період 2020–2024 років, що безпосередньо вплинуло на впровадження технологій Інтернету речей. Доходи від фіксованого Інтернету зросли з 19,0 млрд грн у 2020 році до 22,0 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активне розширення широкосмугового доступу та збільшення попиту на високошвидкісний Інтернет серед підприємств і домогосподарств. Водночас доходи від мобільного Інтернету демонструють не менш стабільне зростання, збільшившись із 12,1 млрд грн у 2020 році до 17,5 млрд грн у 2024 році. Це пояснюється розширенням покриття 4G та впровадженням технологій 5G, що забезпечують швидкісне з'єднання для мобільних пристроїв та IoT-рішень. Найбільш динамічне зростання спостерігається у секторі Інтернету речей, де ринок зріс майже вдвічі, з 3,8 млрд грн у 2020 році до 7,4 млрд грн у 2024 році. Цей тренд безпосередньо пов'язаний зі збільшенням доступності фіксованого та мобільного Інтернету, оскільки для функціонування IoT-пристроїв необхідне стабільне з'єднання, яке забезпечується розширенням цифрової інфраструктури. Високі темпи зростання ринку IoT пояснюються активною цифровізацією бізнесу,

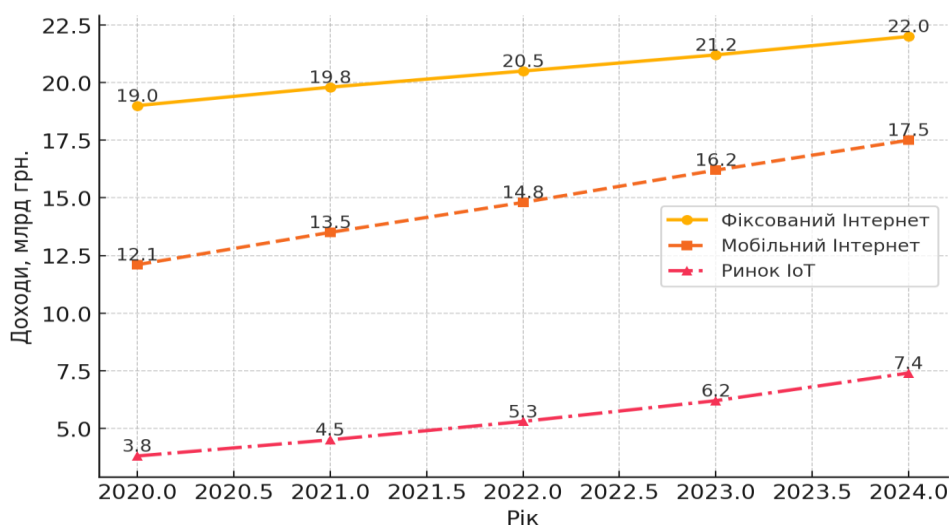


Рис. 1. Динаміка розвитку IoT, фіксованого та мобільного Інтернетів в Україні упродовж 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1–13]

зокрема у логістиці, роздрібній торгівлі та промисловості, де використання розумних сенсорів, автоматизованих систем моніторингу та аналітики дозволяє суттєво зменшити витрати та оптимізувати бізнес-процеси. Наприклад, компанії, що впровадили IoT-рішення у логістичних процесах, скоротили витрати на перевезення до 15% завдяки точному моніторингу вантажів та оптимізації маршрутів. Крім того, у роздрібній торгівлі використання розумних систем контролю запасів дозволило зменшити рівень надлишкових товарів на 20%, що безпосередньо вплинуло на прибутковість підприємств. Взаємозв'язок між кривими очевидний: зростання доходів від Інтернету сприяє розширенню можливостей для впровадження IoT, що своєю чергою стимулює попит на якісніші інтернет-послуги. Це створює замкнене коло цифрового розвитку, в якому покращення інфраструктури підвищує рівень автоматизації та цифровізації бізнесу, що в перспективі сприятиме подальшому зростанню доходів від Інтернету та розширенню сфери застосування IoT-рішень.

У період 2020–2024 рр. в Україні відбулося активне розширення цифрової інфраструктури, що створило необхідні умови для впровадження рішень IoT у різних секторах економіки. Одним із ключових факторів цього процесу стало зростання доступу до високошвидкісного Інтернету. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України, доходи від надання послуг фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет у 2023 році становили 21,2 млрд грн, що на 21% більше, ніж у 2018 році. Це свідчить про розширення мережевої інфраструктури та підвищення її якості, що є критично важливим для функціонування IoT-пристроїв.

Додатковим підтвердженням розвитку цифрової інфраструктури є державна стратегія розвитку електронних комунікацій до 2030 року, яка передбачає забезпечення мінімум 75% домогосподарств України доступом до Інтернету зі швидкістю до 1 Гбіт/с. Така швидкість необхідна для ефективної роботи розумних пристроїв та IoT-систем у промисловості, логістиці, фінансах і навіть агросекторі. Водночас, за даними міжнародного дослідження IoT Analytics, кількість підключених IoT-пристроїв у світі зросла на 15% у 2023 році, досягнувши 16,6 млрд грн, і очікується її подальше збільшення на 13% до 2024 року, що становитиме 18,8 млрд грн пристроїв (рис. 2). Охоплення населення високошвидкісним Інтернетом поступово зростало з 55% у 2020 році до 75% у 2024 році, що узгоджується з державною стратегією розвитку електронних комунікацій. Це є важливим фактором для розширення цифрової економіки та створення умов для активного використання технологій Інтернету речей. Паралельно відзначається суттєве зростання кількості IoT-пристроїв в Україні – з 1,5 млн у 2020 році до 4,9 млн у 2024 році, що свідчить про активне впровадження розумних рішень у промисловості, логістиці, фінансах і сільському господарстві. Взаємозв'язок між кривими очевидний: розширення доступу до швидкісного Інтернету є необхідною умовою для стабільної роботи IoT-пристроїв, а зростаюча кількість таких пристроїв, своєю чергою, стимулює подальший розвиток цифрової інфраструктури.

Це створює умови для підвищення ефективності управління ресурсами, автоматизації бізнес-процесів та мінімізації ризиків, що позитивно впливає на економічний розвиток України.

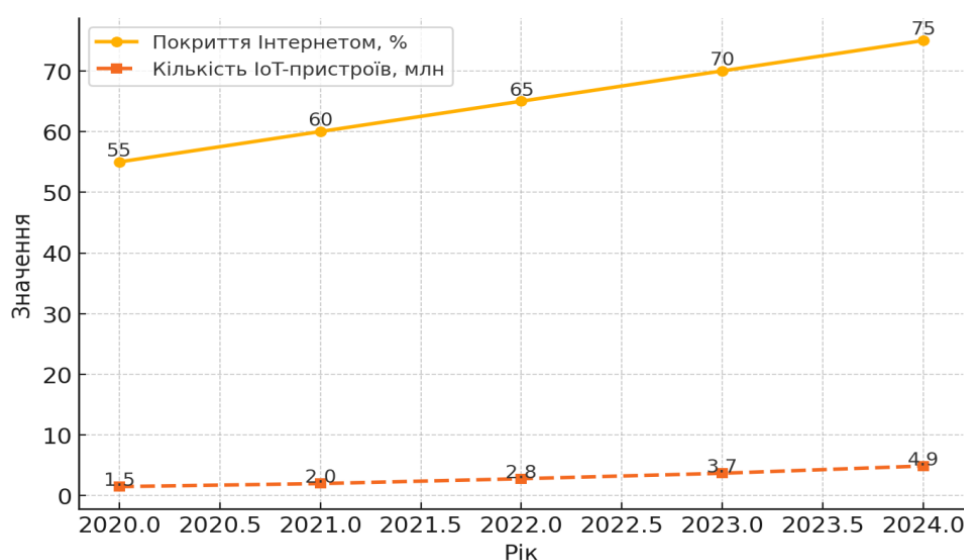


Рис. 2. Динаміка розширення покриття Інтернетом домогосподарств України та зростання кількості IoT-пристроїв в період 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1–13]

На рівні українського бізнесу однією з найважливіших сфер впровадження IoT стало управління логістичними ланцюгами. За оцінками українських аналітиків, автоматизоване управління перевезеннями завдяки IoT дозволило знизити витрати підприємств на транспортування на 10-15% у 2022–2023 рр. Це стало можливим завдяки впровадженню інтелектуальних сенсорів для моніторингу стану товарів у реальному часі та автоматизованих систем планування маршрутів. Крім того, українські аграрні компанії активно застосовували IoT для точного землеробства. Вже у 2023 році понад 35% аграрних підприємств використовували смарт-сенсори для моніторингу стану ґрунтів і погодних умов, що підвищило врожайність на 8–12% у порівнянні з традиційними методами (рис. 3).

Графік демонструє вплив впровадження IoT на логістичні та аграрні процеси в Україні у період 2020–2024 рр. Видно, що автоматизація управління перевезеннями за допомогою IoT почала давати результати у 2022 році, забезпечивши зниження витрат підприємств на транспортування на 10%, а у 2023 році цей показник досяг 15%. Подальше зростання до 17% у 2024 році свідчить про те, що використання інтелектуальних сенсорів для моніторингу вантажів та автоматизованих систем планування маршрутів стало ключовим фактором оптимізації витрат у логістичному секторі. Одночасно спостерігається активне впровадження IoT у аграрному секторі, де частка підприємств, що використовують смарт-сенсори для моніторингу стану ґрунтів та погодних умов, зросла з 10% у 2020 році до 35% у 2023 році і прогнозовано досягне 45% у 2024 році. Це сприяло підвищенню врожайності сільськогосподарських культур на 8–12% порівняно з традиційними методами ведення господарства. Взаємозв'язок між цими тенденціями очевидний: поширення IoT у

ключових секторах економіки дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та сприяти загальному технологічному розвитку українського бізнесу.

Однак разом із можливостями зростали і ризики, пов'язані з кібербезпекою. Інтернет речей збільшив кількість точок доступу для потенційних кібератак, що спонукало компанії переглянути свої стратегії захисту даних. Діаграма 4 демонструє стрімке зростання кількості кібератак на IoT-пристрої в Україні у період 2020–2024 рр. Кількість атак постійно зростала, починаючи зі 100% у 2020 році та досягнувши 250% у 2024 році, що означає, що рівень загроз для IoT-систем за п'ять років збільшився у 2,5 рази. Найбільш різке зростання відбулося у 2023 році, коли кількість атак зросла на 41% порівняно з 2021 роком, досягнувши 212% від рівня 2020 року. Це підтверджує високу вразливість IoT-інфраструктури, оскільки збільшення кількості підключених пристроїв створило більше точок входу для потенційних атак. Відповідно, компанії почали переглядати свої підходи до кібербезпеки, зокрема шляхом впровадження захищених IoT-платформ, використання систем багаторівневої аутентифікації та шифрування даних. У 2024 році рівень атак продовжує зростати, досягнувши 250% від показника 2020 року, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення механізмів захисту та розробки нових стратегій кібербезпеки для IoT-рішень. Це особливо важливо для секторів, що активно використовують розумні пристрої, таких як логістика, роздрібна торгівля, агросектор і фінансові послуги, оскільки ризики витоку даних та зовнішнього втручання можуть спричинити значні економічні втрати. Загалом, представлена динаміка підтверджує, що розвиток IoT супроводжується серйозними викликами у сфері безпеки, і компаніям необхідно адаптувати свої стратегії,

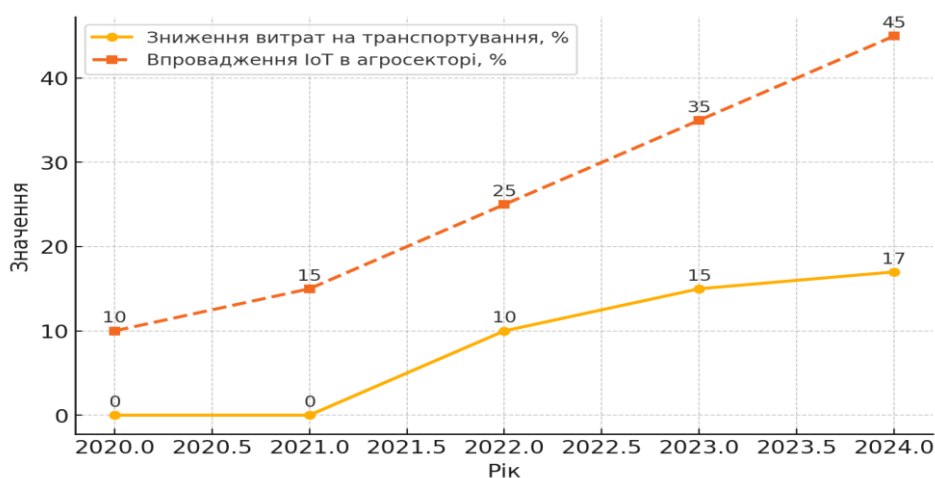


Рис. 3. Вплив впровадження IoT на логістичні та аграрні процеси в Україні у період 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1–13]

щоб знизити потенційні ризики та забезпечити безперебійну роботу цифрових систем.

Загалом, у 2020–2024 роках українська цифрова інфраструктура стала міцнішою, що сприяло широкому впровадженню IoT-рішень у бізнесі. Значне покращення доступу до швидкісного Інтернету, розширення хмарних сервісів і активне застосування сенсорних технологій підвищили ефективність управління бізнес-ризиками. Проте подальше масштабування IoT в Україні потребує підвищення рівня кіберзахисту, вдосконалення нормативного регулювання та збільшення інвестицій у цифрову трансформацію підприємств.

Використання IoT дозволило підприємствам ефективніше моніторити та керувати своїми операційними процесами, знижуючи ймовірність виникнення ризиків, пов'язаних з людським фактором та технічними несправностями. У період з 2020 по 2024 рік українські підприємства роздрібної торгівлі активно впроваджували технології Інтернету речей (IoT) для оптимізації управління ланцюгами постачання та запасами. Згідно з виконаними дослідженнями, зменшення витрат на управління запасами поступово зростало, досягнувши 15% у 2023 році та прогнозованих 17% у 2024 році. Це свідчить про впровадження технологій автоматизованого контролю запасів, що допомогло підприємствам знизити витрати, пов'язані з надлишковим зберіганням товарів. Найбільш динамічне покращення спостерігається у показнику скорочення часу реагування на зміни попиту, який зріс з 10% у 2021 році до 35% у 2023 році та 40% у 2024 році. Це стало можливим завдяки використанню інтелектуальних сенсорів та аналітичних платформ, які в режимі реального часу фіксують рівень попиту та автоматично коригують замовлення товарів. Водночас

зниження рівня надлишкових запасів демонструє чіткий тренд покращення, досягнувши 20% у 2023 році та прогнозованих 22% у 2024 році, що мінімізувало втрати від списання товарів, які не реалізувалися. Взаємозв'язок між цими показниками очевидний: чим швидше компанії можуть реагувати на зміну попиту, тим ефективніше вони управляють запасами, що призводить до оптимізації витрат та зменшення рівня надлишкової продукції. Це підтверджує, що впровадження IoT-технологій значно покращило логістичну ефективність і дозволило бізнесу ефективніше управляти ресурсами (рис. 5).

Попри значні труднощі, пов'язані із руйнуванням інфраструктури та блокадою морських портів, українська транспортно-логістична система демонструє високий рівень адаптивності та здатності до відновлення. У цьому процесі важливу роль відіграє розвиток альтернативних логістичних маршрутів та стратегічних хабів у західних регіонах країни, що дозволяє зменшити залежність від традиційних транспортних вузлів та забезпечити стабільність постачання товарів.

Залізничний транспорт став ключовим компонентом нової логістичної моделі України. Його перевага полягає у здатності перевозити значні обсяги вантажів на далекі відстані з меншими витратами у порівнянні з автомобільним транспортом. Водночас, головною проблемою залишається технічна несумісність залізничних колій України та ЄС, що змушує здійснювати перевантаження на кордоні, подовжуючи час доставки та збільшуючи її вартість. У відповідь на цю проблему активно реалізуються проєкти з модернізації залізничної інфраструктури, зокрема розширення європейської колії на території України, створення додаткових перевантажувальних тер-

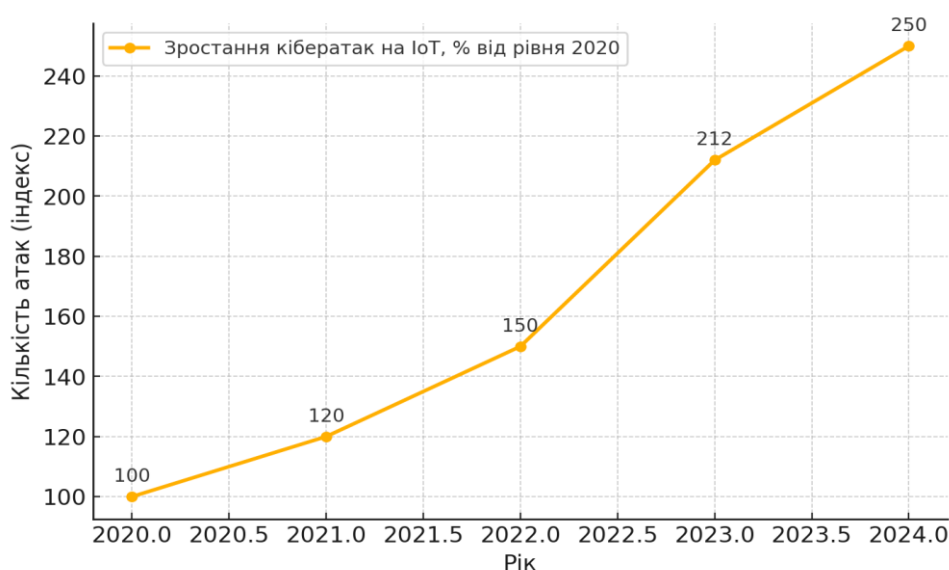


Рис. 4. Динаміка кількості кібератак на IoT-пристрої в Україні у період 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1–13]

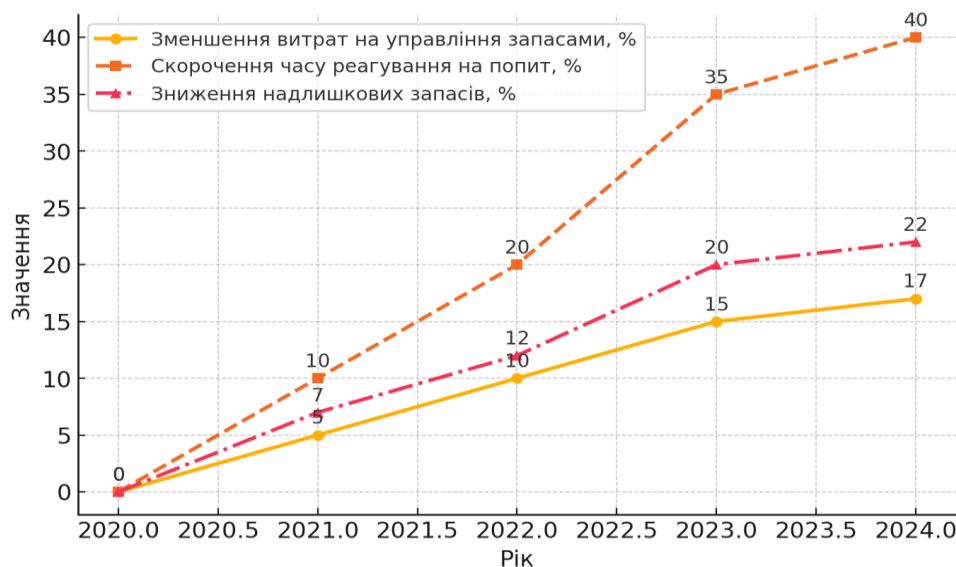


Рис. 5. Ефективність впровадження IoT-рішень у сфері управління запасами та ланцюгами постачання в Україні у період 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1–13]

міналів та логістичних центрів на прикордонних станціях.

Розвиток автомобільних перевезень також залишається стратегічним напрямком. Основна увага зосереджена на розбудові та модернізації доріг, покращенні якості прикордонного контролю та спрощенні процедур митного оформлення. Одним із ключових викликів є пропускна здатність пунктів перетину кордону, яка залишається недостатньою для обробки зростаючих обсягів вантажів. Для вирішення цієї проблеми Україна спільно з європейськими партнерами впроваджує комплекс заходів, серед яких цифровізація митних процесів, розширення пропускних пунктів, будівництво нових терміналів та впровадження системи «єдиного вікна» для прискорення проходження контролю.

Значну роль у підтримці міжнародних економічних зв'язків відіграє розвиток мультимодальних перевезень, які поєднують різні види транспорту, забезпечуючи ефективну логістику навіть в умовах блокади морських портів. Використання дунайських портів, а також перевезення через логістичні вузли Польщі та Румунії дозволяє експортувати критично важливі товари, зокрема зернові, металургійну продукцію та інші ресурси, що мають стратегічне значення для економіки країни.

Важливим аспектом подальшого розвитку логістичної інфраструктури є впровадження інноваційних технологій, зокрема автоматизації процесів управління перевезеннями, застосування систем штучного інтелекту для прогнозування попиту на логістичні послуги, а також впровадження цифрових платформ для моніторингу вантажопотоків у режимі реального часу. Вже

сьогодні активно використовуються рішення на базі GPS-трекінгу, блокчейн-технологій для документального супроводу перевезень та автоматизовані склади з роботизованими системами обробки товарів. Такі ініціативи дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами у транспортних маршрутах.

Інтеграція України до європейського логістичного простору стає ключовим фактором стабільності та розвитку транспортно-логістичної галузі. У межах співпраці з ЄС реалізуються масштабні проекти з модернізації транспортних коридорів, створення міжнародних логістичних хабів та спрощення процедур взаємодії між українськими та європейськими транспортними операторами. Важливим кроком у цьому напрямку є приєднання України до Європейської мережі транс'європейських транспортних коридорів (TEN-T), що відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій та інтеграції української транспортної інфраструктури до європейських стандартів.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У 2020–2024 рр. в Україні сформувалися стійкі передумови для активного впровадження технологій Інтернету речей у бізнес-середовище, що суттєво трансформувало підходи до управління бізнес-ризиками. Розширення високошвидкісного Інтернету та цифрової інфраструктури забезпечило можливість широкого застосування IoT у логістиці, роздрібній торгівлі й агросекторі, сприяючи підвищенню прозорості

операцій, оптимізації витрат і зниженню операційних ризиків.

Водночас зростання кількості IoT-пристроїв зумовило посилення кіберзагроз, що актуалізувало необхідність інтеграції кібербезпеки в систему управління ризиками. В умовах війни цифрові та IoT-рішення відіграли важливу роль у підвищенні адаптивності транспортно-логістичної системи через підтримку альтернативних

маршрутів, мультимодальних перевезень і інтеграції з європейським логістичним простором.

Отже, використання IoT у 2020–2024 рр. довело свою ефективність як інструмент підвищення стійкості бізнесу, однак подальший розвиток потребує комплексного поєднання технологічних рішень із посиленими механізмами кіберзахисту, інституційної підтримки та стратегічного управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Meulbroek L. Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. *Risk Management eJournal*. 2002. P. 39. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.301331>
2. Pacaiová H., Nagyová A. Risk-Based Thinking – New Approach for Modern Enterprises' Management. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2018, no. 100, pp. 288–296. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_52
3. Rebelo M., Silva R., Santos G. The integration of standardized management systems: managing business risk. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2017, no. 34, pp. 395–405. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2014-0170>
4. Le D., Tuan L., Tuan M. Smart-building management system: An Internet-of-Things (IoT) application business model in Vietnam. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019, no. 141 (C), pp. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2019.01.002>
5. Kumar R., Kumar P., Jolfaei A., Islam A. An Integrated Framework for Enhancing Security and Privacy in IoT-Based Business Intelligence Applications. *2023 IEEE International Conference on Consumer Electronics (ICCE)*, 2023, pp.01–06. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICCE56470.2023.10043450>
6. Oser P., Van Der Heijden R., Lüders S., Kargl F. Risk Prediction of IoT Devices Based on Vulnerability Analysis. *ACM Transactions on Privacy and Security*, 2022, no. 25, pp. 1–36. DOI: <https://doi.org/10.1145/3510360>
7. Ma S., Shu L., Li Z. A Blockchain-Based Risk and Information System Control Framework. *Journal of Risk and Information Systems Control*. 2018, pp. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.1109/Blockchain-2018-123456>
8. Nikolić S., Ruzic-Dimitrijevic L. Risk Assessment of Information Technology Systems. *Computer Science and Information Systems*. 2009, no. 6, pp. 595–615. DOI: <https://doi.org/10.2298/CSIS0901155N>
9. Kandasamy K., Srinivas S., Achuthan K., Rangan V. IoT cyber risk: a holistic analysis of cyber risk assessment frameworks, risk vectors, and risk ranking process. *EURASIP Journal on Information Security*. 2020, no. 8, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13635-020-00111-0>
10. Tsang Y., Choy K., Wu C., Ho G., Lam C., Koo P. An Internet of Things (IoT)-based risk monitoring system for managing cold supply chain risks. *Ind. Manag. Data Syst.*, 2018, no. 118, pp. 1432–1462. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2017-0384>
11. Ndedi P., Kingsly M. Rethinking the Building Blocks of the Enterprise Risk Management Model. *Risk Management eJournal*. 2015. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2605817>
12. Thibaud M., Chi H., Zhou W., Piramuthu S. Internet of Things (IoT) in high-risk Environment, Health and Safety (EHS) industries: A comprehensive review. *Decis. Support Syst.*, 2018, no. 108, pp. 79–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.02.005>
13. Xie Y., Liu J., Zhu S., Chong D., Shi H., Chen Y. An IoT-based risk warning system for smart libraries. *Libr. Hi Tech*, 2019, no. 37, pp. 918–932. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHT-11-2017-0254>
14. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030 : офіц. веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України, The Digital Gov UA. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES:

1. Meulbroek, L. (2002). Integrated risk management for the firm: A senior manager's guide. *Risk Management eJournal*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.301331>
2. Pacaiová, H., & Nagyová, A. (2018). Risk-based thinking – New approach for modern enterprises' management. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, no. 100, pp. 288–296. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_52
3. Rebelo, M., Silva, R., & Santos, G. (2017). The integration of standardized management systems: Managing business risk. *International Journal of Quality & Reliability Management*, no. 34, pp. 395–405. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2014-0170>
4. Le, D. N., Tuan, L. L., & Tuan, M. (2019). Smart-building management system: An Internet-of-Things (IoT) application business model in Vietnam. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 141 (C), pp. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.002>
5. Kumar, R., Kumar, P., Jolfaei, A., & Islam, A. N. (2023). An integrated framework for enhancing security and privacy in IoT-based business intelligence applications. *IEEE International Conference on Consumer Electronics (ICCE)*, pp. 01–06. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICCE56470.2023.10043450>

6. Oser, P., Van Der Heijden, R., Lüders, S., & Kargl, F. (2022). Risk prediction of IoT devices based on vulnerability analysis. *ACM Transactions on Privacy and Security*, no. 25, pp. 1–36. DOI: <https://doi.org/10.1145/3510360>
7. Ma, S., Shu, L., & Li, Z. (2018). A blockchain-based risk and information system control framework. *Journal of Risk and Information Systems Control*, pp. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.1109/Blockchain-2018-123456>
8. Nikolić, S., & Ruzic-Dimitrijevic, L. (2009). Risk assessment of information technology systems. *Computer Science and Information Systems*. No. 6, pp. 595–615. DOI: <https://doi.org/10.2298/CSIS0901155N>
9. Kandasamy, K., Srinivas, S., Achuthan, K., & Rangan, V. (2020). IoT cyber risk: A holistic analysis of cyber risk assessment frameworks, risk vectors, and risk ranking process. *EURASIP Journal on Information Security*, no. 8, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13635-020-00111-0>
10. Tsang, Y., Choy, K., Wu, C., Ho, G., Lam, C., & Koo, P. (2018). An Internet of Things (IoT)-based risk monitoring system for managing cold supply chain risks. *Industrial Management & Data Systems*, no. 118, pp. 1432–1462. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2017-0384>
11. Ndedi, A., & Kingsly, M. (2015). Rethinking the building blocks of the enterprise risk management model. *Risk Management eJournal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2605817>
12. Thibaud, M., Chi, H., Zhou, W., & Piramuthu, S. (2018). Internet of Things (IoT) in high-risk environment, health and safety (EHS) industries: A comprehensive review. *Decision Support Systems*, no. 108, pp. 79–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.02.005>
13. Xie, Y., Liu, J., Zhu, S., Chong, D., Shi, H., & Chen, Y. (2019). An IoT-based risk warning system for smart libraries. *Library Hi Tech*, no. 37, pp. 918–932. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHT-11-2017-0254>
14. Ministerstva tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrainy. Stratehiya rozvytku sfery elektronnykh komunikatsiy Ukrainy – 2030 [Strategy for the development of the electronic communications sector of Ukraine – 2030]. Available at: <https://thedigital.gov.ua> (accessed 17.01.2026). [in Ukrainian].

Rostyslav Volchak, Lviv Polytechnic National University. *Modern business Risk management practices in Ukraine using the internet of things.*

Abstract. The purpose of the study is to analyze the economic efficiency of Ukraine's transport and logistics flows under wartime conditions and to substantiate key directions for adaptation and optimization of the logistics system, taking into account infrastructure constraints, changes in transportation routes, and the intensification of international cooperation. **Research methodology.** The study applies systemic and structural-functional approaches to the analysis of the transport and logistics system, methods of economic analysis, comparison and generalization of statistical data, as well as logical modeling to assess the impact of military actions on the efficiency of logistics flows. The theoretical framework is based on the concepts of logistics management, multimodal transportation, and digital transformation of transport infrastructure. **Results.** It is proven that military actions have significantly transformed Ukraine's transport and logistics system, causing infrastructure destruction, blockade of seaports, and the reorientation of cargo flows toward rail and road transport. It is established that these changes have increased the load on border infrastructure and revealed technical and organizational constraints. It is substantiated that the key factors of adaptation include the development of multimodal transportation, the expansion of logistics hubs in western regions, the modernization of the railway network in line with European standards, and the intensification of international cooperation. It is shown that the digitalization of logistics processes and the automation of operations contribute to higher transportation efficiency and cost reduction. **Practical significance of the research results.** The practical value of the findings lies in their applicability by public authorities, logistics operators, and transport companies for developing measures to optimize transportation routes, improve the economic efficiency of logistics flows, enhance international cooperation, and implement digital solutions in the transport and logistics sector during wartime and post-war recovery.

Keywords: transport and logistics flows, economic efficiency, war, multimodal transportation, logistics digitalization, international cooperation, transport infrastructure.

Стаття надійшла: 01.01.2026

Стаття прийнята: 16.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

UDC 331.522.4:[005.3:69]:330.34

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-16>

THE SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES IN IMPLEMENTING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT APPROACHES IN CONSTRUCTION COMPANIES AMID INCREASING SUSTAINABILITY REQUIREMENTS

Olena HASII

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Director of the Educational and Scientific Institute for Quality Assurance in Higher Education,
Poltava University of Economics and Trade
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5116-0448>

Grygorii GASII

Doctor of Engineering Sciences, Professor,
Professor at the Department of Mining Technologies and Construction named after Prof. Bakka M.T.,
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1492-0460>

Abstract. Purpose. The paper aims to substantiate the role of human resources in implementing business process management (BPM) approaches in construction companies under increasing sustainability requirements. **Methodology.** Business process management is considered an integrated managerial framework that combines process regulation, digital tools, and human resource practices to ensure operational efficiency and sustainable development. Particular attention is paid to integrating green HRM instruments with BPM, Lean, Six Sigma, BPR, Kaizen, TQM, Agile, and ERP approaches. **Findings.** It is determined that aligning HR practices with BPM enables systematic waste reduction, improved process transparency, the development of sustainability-oriented competencies, and support for digital transformation in construction companies. A stage-based model of HR impact on BPM is substantiated, covering identification, modelling, evaluation, optimisation, automation, and continuous monitoring of processes. **Practical value.** The results justify practical directions for integrating green HRM into process management to strengthen organisational adaptability, improve environmental and economic performance, and enhance the long-term competitiveness of construction companies.

Keywords: business process management, human resources, green HRM, construction companies, sustainability, process optimisation, digital transformation.

General statement of the problem and its connection with the most important scientific or practical tasks. In the current context, the growing requirements for the sustainable development of construction companies largely depend on how effectively human resources contribute to the management of business processes and how quickly the enterprise can adapt those processes to changes in the external environment, including the challenges of sustainable development. The operation of any organisation in the construction industry occurs through interconnected business processes, in which human resources play a key role in their coordination, control, and continuous improvement, taking into account ecological, social, and economic aspects. However, without a systematic influence of human resources on business process management, the likelihood of imbalance between departments, inefficient resource utilisation, missed project deadlines, and deterioration in the quality of work or services increases, complicating the achievement of sustainability principles, particularly reducing

waste and emissions in projects with high resource consumption and significant environmental impact.

Analysis of research on the problem. Recent research in the fields of HRM and BPM in construction emphasises integrating green HRM to achieve sustainability, especially in industries with high environmental impact [1–4]. A systematic review demonstrates that green HRM practices, such as green training and recruitment, reduce waste and increase productivity. Still, it points to the need for integration with BPM. On the other hand, it summarises the evolution of sustainable HRM, noting gaps in empirical evidence for the development and use of digital tools [2, 5–8]. Research on HRM strategies in construction highlights the roles of motivation and training in optimising processes and reducing risks [9–11].

Formation of the objectives of the article (task statement). The purpose is to reveal the significance of human resources in implementing business process management approaches within construction companies under conditions of

increasing requirements for sustainable development, intending to develop recommendations for integrating green HRM practices, optimising processes, and strengthening organisational adaptability to achieve sustainable development principles, reduce environmental impact, and enhance competitiveness.

Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained. The significance of human resources in the implementation of business process management approaches in construction companies is evident in their key role in ensuring the consistency, optimisation, and adaptability of processes to sustainability requirements. This allows overcoming inefficient resource utilisation and increasing overall effectiveness. The innovative impact of HR on BPM facilitates BPM-driven opportunities to eliminate functional duplication, reduce costs, and enhance productivity, while aligning daily operations with strategic priorities such as sustainable construction and social responsibility. For example, according to international reports, the buildings and construction sector accounts for around 37% of global energy- and process-related CO₂ emissions [12], highlighting the importance of embedding sustainability into process governance. In this context, integrating HR into BPM through green practices, such as environmental training, is an effective means of improving environmental and operational performance, as evidenced by empirical studies of construction companies that have implemented GHRM practices [13]. In the context of the digital economy, automation and process transformation involving HR, including the use of BPM platforms, ERP, and CRM, as well as data analytics, increase transparency and decision-making speed. Green training enables employees to implement eco-friendly practices, such as effective waste management or BIM technologies for energy-efficient buildings, which directly impacts process sustainability. Additionally, effective HR practices lay the foundation for business scaling and strengthen customer and employee focus, while motivation through green rewards [10] can reduce staff turnover and promote strategic growth with an emphasis on sustainability, where green HRM covers all stages of HR processes except assessment.

It is conceptually appropriate to distinguish between process-oriented management as a general philosophy of efficiency and business process management (BPM) as a managerial methodology that implements this philosophy through standardised tools, data, and the involvement of personnel, including the integration of green HRM practices (notably green recruitment and green training). These practices are regarded in the research literature as effective tools for supporting environmentally oriented managerial decisions, including in the construction industry [10]. The primary purpose of

HR's influence on BPM is to optimise operations, increase motivation, and ensure compliance with labour and environmental regulations, with a focus on strategic talent management and employee well-being. Empirically, green HRM has been shown to have a statistically significant impact on fostering pro-environmental behaviour among employees through psychological mechanisms (attitudes, perceived behavioural control), which are directly linked to the effectiveness of implementing environmentally oriented business processes [14]. The key tasks of HR's influence on business process management are summarised in Table 1, with an emphasis on developing competencies for sustainable projects, such as reducing emissions in construction.

The influence of HR on BPM should be interpreted as purposeful alignment and support of production, supply, and service processes through practices of recruitment, training, motivation, and engagement of personnel with the aim of simultaneously increasing operational efficiency and achieving sustainability [15]. At the process strategy level, such influence is realised through the combination of BPM logic with Lean approaches and digital re-engineering of processes, which allows for reducing resource losses and decreasing the environmental footprint through standardisation of operations and the development of relevant personnel competencies [16]. A substantial body of empirical research indicates that green HRM is associated with improvements in environmental performance and, indirectly, with better economic outcomes, particularly when aligned with sustainable supply-chain and process management practices [17].

The stages of human resources' impact on business process management in construction companies are systematised in Table 2. Process identification involves analysing practices and determining owners with consideration of HR, while modelling creates process descriptions and control metrics (BPMN/process maps) for further management, integrating green HRM practices (recruitment, training, engagement) to assess and develop the competencies of sustainable projects.

This aligns with empirical data from LEED-certified "green buildings" in India, where surveys of 460 employees and SEM analysis showed statistically significant relationships between GHRM, pro-ecological behaviour, and performance indicators [18].

Effectiveness analysis measures indicators and identifies bottlenecks using KPIs/audits, forming the basis for optimisation. This is where re-engineering (BPR) and Lean logic reorient teams to eliminate waste and reduce environmental impact; the potential of this approach is confirmed by case studies that quantify carbon emission reductions in construction planning scenarios. Automation with digital solutions

Table 1

The task of assessing the impact of human resources on the process of managing business processes in construction companies

Task	Description	Example in construction
Identification and analysis of HR processes	Defining boundaries, goals, and participants with a focus on sustainability	Analysis of the personnel shortage for green projects, such as those with LEED certification
Optimisation of motivation and productivity	Increasing engagement through green rewards	Reducing staff turnover in companies through environmental bonuses
Integration with environmental standards	Ensuring compliance with labour and environmental requirements	Implementation of green training to reduce waste in companies
Monitoring and Improvement	Regular review with a focus on sustainable competencies	Quarterly assessment in an MNC for adaptation to market changes
Scaling and development	Supporting growth through HR strategies	Business expansion through green HRM initiatives

Source: compiled by the authors based on [10, 13, 14]

Table 2

Stages of human resources' impact on construction companies' BPM

Stages	Description	Example in construction
Identification	Analysing practices, setting boundaries, and engaging HR.	Survey of 460 employees in LEED-certified green buildings (India); SEM analysis of the relationships between GHRM → pro-environmental behaviour/performance
Modelling and documentation	Creating BPMN models with control metrics.	Identified 34 waste-generation factors with BIM and Lean-based recommendations to reduce losses; based on a comparative analysis of data from 2016, 2021, and 2024 in the surveyed sample, BIM use increased to 63% in 2024.
Analysis and evaluation	KPI measurement, localisation of bottlenecks	Definition of sustainability indicators for process management, like recycling rate and waste/CO ₂ reductions, based on a survey of 199 respondents from Slovakia, Slovenia, and Croatia about BIM's impact.
Optimisation and reorganisation	Removing unnecessary tasks and automating HR processes.	Empirically, GHRM directly boosts sustainable performance and does so via green work engagement (partial mediation). Data from 201 SMEs, SEM/PLS analysis (HR practices → engagement → outcome).
Automation and monitoring	ERP/BI integration with ongoing improvement	S-ERP underpins the integration of sustainability metrics into business processes, validated through two cases, including assessing modular versus conventional construction sustainability using S-ERP data.

Source: compiled by the authors based on [18–22]

(BPM systems, ERP) enhances manageability, and monitoring ensures continuous improvement; in this context, the concept of Sustainable ERP (S-ERP) is used to embed sustainability metrics into the process management framework and support decision-making, as confirmed by case analysis, particularly for comparing the sustainability of construction methods [22]. The impact of HR can be considered through strategic, tactical, and operational levels, forming a comprehensive system for adapting to change; for Polish construction companies, it has been shown that in large firms, green HR practices cover almost all stages of the HR process, while their integration into performance evaluation remains limited, integrating into the sustainable development management framework [10]. Practical methods of HR's influence on BPM are applied (see Table 3), where Lean eliminates waste by reinforcing green HRM to reduce resource consumption and waste; this aligns with survey results and recommendations for

combining BIM + Lean to reduce construction waste and improve process efficiency [19].

Within an integrated management system, BPM is implemented in combination with HR practices such as role distribution, competency requirements, and engagement, which supports cultural transformation and the integration of «green competences» in construction companies [10]. Lean eliminates waste and is supported by personnel development tools like training and engagement. At the same time, the combination of BIM and Lean is used to identify sources of construction waste and develop measures to reduce it [19]. Six Sigma (particularly in the Lean Six Sigma format) ensures accuracy and controllability of changes through measurement and clear roles. It can also be integrated with BIM in manufacturing and installation to improve the efficiency of off-site processes [24].

BPR delivers rapid results through radical redesign but carries the risk of resistance; for

Table 3

**Methods and approaches of human resources influence on business process management
in construction companies**

Method / Approach	Description	Strengths	Limitation	Example in construction
BPM	End-to-end process governance (mapping, roles, metrics)	Transparency, cross-functional integration (incl. HR)	Needs data discipline + cultural change	Process-oriented management model in Polish construction firms (identification, mapping, cycle)
Lean Management	Elimination of waste (Muda) via value-stream logic	Cost/time reduction, higher reliability	Requires stable routines + leadership support	Survey-based evidence from Polish contractors on waste sources + recommendations using BIM + Lean to reduce construction-site waste
Six Sigma (Lean Six Sigma)	Variation/defect reduction using DMAIC (+ Lean tools)	Higher controllability, fewer errors	Needs specialised competencies + measurement system	Case study in an off-site construction company: Lean Six Sigma + BIM used to identify non-value-adding waste and improve delivery/sustainability
BPR	Radical redesign of workflows/process logic	Fast structural effects	High change risk; staff resistance	Target Value Design / Target Costing case in building preconstruction: negotiated target cost reached with a documented reduction vs allowable cost
Kaizen	Continuous improvement through small iterative changes	Flexibility, learning culture	Needs persistence; slower payoff	Construction project case: 43 Kaizen events used to develop Last Planner System components over 43 weeks (implementation guide provided)
TQM	System quality management (process + tools + prevention)	Strong culture of improvement	Time/resources for analysis	Construction-process case study using practical quality tools (flowcharts, Ishikawa, FMEA, 5WHY) to identify causes of errors and propose improvements
Agile Management	Iterative planning + feedback loops (e.g., Scrum)	High adaptability in early phases	Risk of fragmentation at scale	Case study (Mexico) applying Agile/Scrum in pre-construction to improve coordination, engagement, and early issue resolution
ERP	Integrated enterprise data + standardised modules for control	Better integration/visibility across the value chain	Significant investments + adoption barriers	Case evidence from Brazilian construction companies: digital transformation started by implementing ERP for information integration (with BIM as an early DT technology)

Source: compiled by the authors based on [19, 23–29]

example, the application of Target Value Design in pre-project work aims to optimise costs and organise team collaboration [25]. Kaizen emphasises gradual improvements with active staff involvement; notably, the use of Kaizen events to develop components of the Last Planner System in construction projects has been documented [26]. TQM supports improvements through systematic quality management methods and root-cause or risk analysis tools in construction processes, laying the foundation for the digital development of Quality 4.0 [27]. Agile adapts processes to market changes through iterative planning and feedback, as demonstrated in the pre-construction phase of building projects [28]. ERP centralises

data across value chains and can serve as a basis for monitoring sustainable indicators by integrating information and driving digital transformation in construction companies [29]. The application of these approaches should align with company goals and industry conditions to support sustainability-related change, with appropriate reinforcement through green HRM practices to develop competencies and support process transformations.

Conclusions from these problems and prospects for further research in this area. The research confirms that human resources play a systemic, multi-level role in implementing BPM in construction companies, acting as a key integrator of process,

organisational, and sustainability-oriented changes. The integration of HR practices with BPM approaches (Lean, Six Sigma, BPR, Kaizen, TQM, Agile and ERP) enables not only operational efficiency gains but also the embedding of sustainability principles into daily processes. Green HRM instruments strengthen employee competencies, support waste and resource reduction, and facilitate the diffusion of environmentally responsible practices across projects.

The proposed stage-based model of HR impact on BPM demonstrates that consistent identification, modelling, evaluation, optimisation and digital monitoring of processes create a foundation for continuous improvement. Overall, aligning HR strategy with BPM and sustainability objectives enhances adaptability, supports digital transformation and increases the long-term competitiveness of construction companies.

REFERENCES:

1. Tamimi, S., Arshad, R., Haq, S. U., & Chughtai, M. A. (2024). Application of green HRM and its impact on environmental performance: a case of construction projects. *International Journal of Business Environment*, no. 15 (1), pp. 41–62. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBE.2024.135698>
2. Efranto, R. Y., Sipayung, S. N., & Amrulloh, A. B. Y. (2026). Green human resource management: a decade of evolution in practices, employee green behavior, and organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, no. 13 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598686>
3. Islam, M. F., Al Masud, A., Emon, M., Shuvro, R. A., Jony, M. T. I., & Akter, T. (2025). Integrating green HRM for productivity and sustainability: green innovation, engagement and pro-environmental behavior as key mediators. *Future Business Journal*, no. 11 (1), 24. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00433-w>
4. Azlan, Z. S., & Hussain, T. H. T. (2025). Enhancing construction excellence: The role of Green Human Resource Management (GHRM) in organizational performance. *Journal of Governance and Integrity*, no. 8 (1), pp. 960–971. DOI: <https://doi.org/10.15282/jgi.8.1.2025.11279>
5. Kurniawan, B., Marnis, Samsir, & Jahrizal. (2025). A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Green Practices, Ethical Leadership, and Digital Resilience to Advance the SDGs. *Sustainability*, no. 17 (21). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219904>
6. Sakib, M. N., Ullah, M. S., & Rahman, M. M. (2025). Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*, no. 11 (1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00577-9>
7. Tessema, D. H. (2025). The impact of green human resource management practices on corporate sustainability: the case of public hospitals. *Future Business Journal*, no. 11 (1), 153. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00575-x>
8. Hien, P. T. T. (2025). Does Green Human Resources Management Enhance Sustainable Performance? An Empirical Study from Manufacturing Firms. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, no. 9 (4), pp. 1161–1167. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400089>
9. Maliha, M. N., Tayeh, B. A., & Aisheh, Y. I. A. (2025). Impacts of human resources management strategies and practices on workers performance in construction industry: a review. *Journal of Civil Engineering and Management*, no. 31 (1), pp. 20–37. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2024.20989>
10. Moczyłowska, J., Sadkowska, J., & Leszczewska, K. (2024). Exploring Green HR Practices in the Construction Industry – Evidence from Poland. *Sustainability*, no. 16 (22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229886>
11. Chapano, M., & Iwu, C. G. (2025). Exceeding expectations: A study on human resource management implementation in construction organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, no. 23. Available at: https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v23_n1_a2849
12. United Nations Environment Programme (2024). Global Status Report for Buildings and Construction: Beyond foundations: Mainstreaming sustainable solutions to cut emissions from the buildings sector. Nairobi. DOI: <https://doi.org/10.59117/20.500.11822/45095>
13. Darvazeh, S. S., Mooseloo, F. M., Aeni, S., Vandchali, H. R., & Tirkolaei, E. B. (2023). An integrated methodology for green human resource management in construction industry. *Environmental Science and Pollution Research*, no. 30 (60), pp. 124619–124637. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-20967-8>
14. Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Tanveer, M. I., & Abdullahi, M. S. (2024). Influence of green human resource management on employee green behavior: The sequential mediating effect of perceived behavioral control and attitude toward corporate environmental policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, no. 31 (3), pp. 2514–2536. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2707>
15. Huang, M., Law, K. M., & Ouyang, Z. (2024). Sustainable human resource management practices and corporate sustainable supply chain: the moderating role of firm technology orientation. *Enterprise Information Systems*, no. 18(6). DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2351862>
16. Matias, F., Miranda, S., Yildiz, O., Chávez, P., & Alvarez, J. C. (2025). A Data-Driven Approach to Lean and Digital Process Re-Modeling for Sustainable Textile Production: A Case Study. *Sustainability*, no. 17 (19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17198888>
17. Carballo-Penela, A., Ruza-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Paillé, P. (2023). How do GHRM practices influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*, no. 165 (10). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113984>

18. Parida, S., Chan, C., Ananthram, S., & Brown, K. (2023). In the search for greener buildings: The role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, no. 32 (8), pp. 5952–5968. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3467>
19. Mitera-Kielbasa, E., & Zima, K. (2025). Optimising Construction Efficiency: A Comprehensive Survey-Based Approach to Waste Identification and Recommendations with BIM and Lean Construction. *Sustainability*, no. 17 (9), pp. 2071–2050. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17094027>
20. Mandičák, T., Spišáková, M., & Mésároš, P. (2024). Sustainable design and building information modeling of construction project management towards a circular economy. *Sustainability*, no. 16 (11). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114376>
21. Alfadel, A., Al-Kahtani, S. M., Al-Mekhlafi, A. W. A. G. S., Alhebri, A., & Ahmed, A. (2025). Fostering sustainable development: the role of green HRM and green work engagement. *Discover Sustainability*, no. 6 (1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01167-z>
22. Anjaria, K. (2024). Enhancing sustainability integration in Sustainable Enterprise Resource Planning (S-ERP) system: Application of Transaction Cost Theory and case study analysis. *International Journal of Information Management Data Insights*, no. 4 (2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100243>
23. Marszałek, A. (2025). Integration of Project and Process Approaches in the Management of Construction Companies: Results of an Empirical Study. *European Research Studies Journal*, no. 28 (1), pp. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/4225>
24. McDermott, O., ODwyer, K., Noonan, J., Trubetskaya, A., & Rosa, A. (2024). The development of a lean six sigma and BIM framework for enhancing off-site manufacturing. *International Journal of Lean Six Sigma*, no. 15 (8), pp. 50–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2023-0020>
25. Lazarte, F. M. G.. (2025). TVD for Enhanced Value: a Case Study of Preconstruction Cost Optimization in Residential Buildings. In Seppänen, O., Koskela, L., & Murata, K. (Eds.), *Proceedings of the 33rd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC 33)* (pp. 176–186). DOI: <https://doi.org/10.24928/2025/0275>
26. Ronceros, K., Ronceros, H., Mio, L., Miranda, O., Chicoma, J. & Soto, R.. (2025). Kaizen Events for the Development of the Last Planner System® Maturity in a Construction Project. In Seppänen, O., Koskela, L., & Murata, K. (Eds.), *Proceedings of the 33rd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC 33)* (pp. 471–482). DOI: <https://doi.org/10.24928/2025/0229>
27. EJDYS, J. (2025). Quality management in construction processes—case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, no. (222). DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.222.13>
28. Moreno, F., Forcael, E., Romo, R., Orozco, F., Moroni, G., & Baesler, F. (2024). Agile project management in the pre-construction stage: Facing the challenges of projectification in the construction industry. *Buildings*, no. 14 (11). DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14113551>
29. Lima, M. G. T., Cunha, T. D. M., Cândido, L. F., & Barros Neto, J. D. P. (2026). Digital Transformation in the Construction Industry: Lessons and Challenges from the Journey of Brazilian Construction Companies. *Sustainability* (2071–1050), no. 18 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su18010407>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Tamimi S., Arshad R., Haq S. U., Chughtai M. A. Application of green HRM and its impact on environmental performance: a case of construction projects. *International Journal of Business Environment*. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 41–62. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBE.2024.135698>
2. Efranto R. Y., Sipayung S. N., Amrulloh A. B. Y. Green human resource management: a decade of evolution in practices, employee green behavior, and organizational sustainability. *Cogent Business & Management*. 2026. Vol. 13, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598686>
3. Islam M. F., Al Masud A., Emon M., Shuvro R. A., Jony M. T. I., Akter T. Integrating green HRM for productivity and sustainability: green innovation, engagement and pro-environmental behavior as key mediators. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00433-w>
4. Azlan Z. S., Hussain T. H. T. Enhancing construction excellence: the role of green human resource management (GHRM) in organizational performance. *Journal of Governance and Integrity*. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 960–971. DOI: <https://doi.org/10.15282/jgi.8.1.2025.11279>
5. Kurniawan B., Marnis, Samsir, Jahrizal. A conceptual framework for sustainable human resource management: integrating green practices, ethical leadership, and digital resilience to advance the SDGs. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219904>
6. Sakib M. N., Ullah M. S., Rahman M. M. Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00577-9>
7. Tessema D. H. The impact of green human resource management practices on corporate sustainability: the case of public hospitals. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00575-x>
8. Hien P. T. T. Does green human resources management enhance sustainable performance? An empirical study from manufacturing firms. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2025. Vol. 9, No. 4. P. 1161–1167. DOI: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400089>

9. Maliha M. N., Tayeh B. A., Aisheh Y. I. A. Impacts of human resources management strategies and practices on workers performance in construction industry: a review. *Journal of Civil Engineering and Management*. 2025. Vol. 31, No. 1. P. 20–37. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2024.20989>
10. Moczydłowska J., Sadkowska J., Leszczewska K. Exploring green HR practices in the construction industry: evidence from Poland. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 22. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229886>
11. Chapano M., Iwu C. G. Exceeding expectations: a study on human resource management implementation in construction organisations. *SA Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 23. URL: https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v23_n1_a2849
12. United Nations Environment Programme. *Global status report for buildings and construction: beyond foundations: mainstreaming sustainable solutions to cut emissions from the buildings sector*. Nairobi, 2024. DOI: <https://doi.org/10.59117/20.500.11822/45095>
13. Darvazeh S. S., Mooseloo F. M., Amini S., Vandchali H. R., Tirkolaei E. B. An integrated methodology for green human resource management in construction industry. *Environmental Science and Pollution Research*. 2023. Vol. 30, No. 60. P. 124619–124637. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-20967-8>
14. Fawehinmi O., Yusliza M. Y., Tanveer M. I., Abdullahi M. S. Influence of green human resource management on employee green behavior: the sequential mediating effect of perceived behavioral control and attitude toward corporate environmental policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Vol. 31, No. 3. P. 2514–2536. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2707>
15. Huang M., Law K. M., Ouyang Z. Sustainable human resource management practices and corporate sustainable supply chain: the moderating role of firm technology orientation. *Enterprise Information Systems*. 2024. Vol. 18, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2351862>
16. Matias F., Miranda S., Yildiz O., Chávez P., Alvarez J. C. A data-driven approach to lean and digital process re-modeling for sustainable textile production: a case study. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17198888>
17. Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E., Álvarez-González P., Paillé P. How do GHRM practices influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113984>
18. Parida S., Chan C., Ananthram S., Brown K. In the search for greener buildings: the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32, No. 8. P. 5952–5968. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3467>
19. Mitera-Kielbasa E., Zima K. Optimising construction efficiency: a comprehensive survey-based approach to waste identification and recommendations with BIM and lean construction. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17094027>
20. Mandičák T., Spišáková M., Mésároš P. Sustainable design and building information modeling of construction project management towards a circular economy. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114376>
21. Alfadel A., Al-Kahtani S. M., Al-Mekhlafi A. W. A. G. S., Alhebri A., Ahmed A. Fostering sustainable development: the role of green HRM and green work engagement. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01167-z>
22. Anjaria K. Enhancing sustainability integration in sustainable enterprise resource planning (S-ERP) system: application of transaction cost theory and case study analysis. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024. Vol. 4, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100243>
23. Marszałek A. Integration of project and process approaches in the management of construction companies: results of an empirical study. *European Research Studies Journal*. 2025. Vol. 28, No. 1. P. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/4225>
24. McDermott O., O'Dwyer K., Noonan J., Trubetskaya A., Rosa A. The development of a lean six sigma and BIM framework for enhancing off-site manufacturing. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2024. Vol. 15, No. 8. P. 50–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2023-0020>
25. Lazarte F. M. G. TVD for enhanced value: a case study of preconstruction cost optimization in residential buildings. In: Seppänen O., Koskela L., Murata K. (eds.). *Proceedings of the 33rd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC 33)*. 2025. P. 176–186. DOI: <https://doi.org/10.24928/2025/0275>
26. Ronceros K., Ronceros H., Mio L., Miranda O., Chicoma J., Soto R. Kaizen events for the development of the Last Planner System® maturity in a construction project. In: Seppänen O., Koskela L., Murata K. (eds.). *Proceedings of the 33rd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC 33)*. 2025. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.24928/2025/0229>
27. Ejdyś J. Quality management in construction processes: case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*. 2025. No. 222. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.222.13>
28. Moreno F., Forcael E., Romo R., Orozco F., Moroni G., Baesler F. Agile project management in the pre-construction stage: facing the challenges of projectification in the construction industry. *Buildings*. 2024. Vol. 14, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14113551>
29. Lima M. G. T., Cunha T. D. M., Cândido L. F., Barros Neto J. D. P. Digital transformation in the construction industry: lessons and challenges from the journey of Brazilian construction companies. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, No. 1. Article 407. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18010407>

Гасій О. В., Полтавський університет економіки і торгівлі. **Гасій Г. М.,** Державний університет «Житомирська політехніка». **Значення людських ресурсів у впровадженні підходів до управління бізнес-процесами в будівельних компаніях в умовах зростання вимог до сталого розвитку.**

Анотація. Метою статті є обґрунтування системної ролі людських ресурсів у впровадженні підходів управління бізнес-процесами (BPM) у будівельних компаніях в умовах зростання вимог до сталого розвитку та розробка рекомендацій щодо інтеграції інструментів GHRM для підвищення ефективності, екологічної результативності та адаптивності організацій. Реалізація цієї мети передбачає аналіз взаємозв'язку між управлінням процесами та практиками управління персоналом, а також узагальнення сучасних підходів до поєднання BPM з Lean, Six Sigma, BPR, Kaizen, TQM, Agile та ERP у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. **Методика дослідження.** У статті управління бізнес-процесами розглянуто як інтегровану управлінську концепцію, що поєднує регламентацію процесів, аналітичні та цифрові інструменти з практиками управління людськими ресурсами. Особливу увагу приділено ролі GHRM (зеленого комплектування, навчання, мотивації та залучення персоналу) у формуванні компетенцій для реалізації сталих будівельних проєктів, скорочення втрат ресурсів і зменшення негативного екологічного впливу. **Результати.** Обґрунтовано, що узгодження HR-практик із BPM забезпечує підвищення прозорості процесів, зниження обсягів відходів, розвиток екологічно орієнтованої поведінки персоналу та підтримку цифрової трансформації в будівельних компаніях. Запропоновано поетапну модель впливу людських ресурсів на управління бізнес-процесами, яка охоплює ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію, автоматизацію та безперервний моніторинг процесів. Доведено, що інтеграція GHRM із процесними підходами створює основу для безперервного вдосконалення, підвищення операційної та екологічної ефективності, а також зміцнення організаційної стійкості. **Практична значущість результатів дослідження.** Показано можливості практичного застосування BPM у поєднанні з інструментами управління персоналом у будівельних компаніях з використанням Lean, Six Sigma, BPR, Kaizen, TQM, Agile та ERP. Обґрунтовано доцільність впровадження підходів Sustainable ERP для інтеграції показників сталого розвитку в систему управління процесами. Результати дослідження можуть бути використані для формування HR-стратегії, орієнтованої на сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній та зниження їх екологічного навантаження.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, людські ресурси, зелене управління персоналом, будівельні компанії, сталий розвиток, оптимізація процесів, цифрова трансформація.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 16.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 338.48:005.511

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-17>

КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ю. Р. ГОЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3479-0559>

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування оновленого алгоритму стратегії розвитку рекреаційних підприємств як комплексного інструменту стратегічного управління. **Методика дослідження.** У дослідженні використано системний і процесний підходи до формування стратегії розвитку, методи багатовимірного статистичного аналізу, зокрема метод головних компонент (РСА), а також ентропійний підхід для визначення вагових коефіцієнтів показників. **Результати.** Обґрунтовано, що вдосконалений алгоритм стратегії розвитку рекреаційних підприємств підвищує гнучкість стратегічного управління та забезпечує адаптацію до змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, економічної нестабільності й конкурентного тиску, а використання сценарного аналізу підсилює обґрунтованість управлінських рішень. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання рекреаційними підприємствами для розроблення та коригування стратегій розвитку.

Ключові слова: стратегія розвитку, рекреаційні підприємства, РСА, ентропійний метод, інтегральний показник, сценарний аналіз, KPI, стратегічне управління.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Активні трансформаційні процеси у сфері рекреаційного бізнесу, зумовлені зростанням конкуренції, зміною споживчих пріоритетів, посиленням екологічних вимог і нестабільністю макроекономічного середовища, актуалізують проблему результативності стратегічного управління рекреаційними підприємствами. На практиці навіть обґрунтовані та формально збалансовані стратегії розвитку не завжди забезпечують досягнення запланованих цілей, що зумовлює необхідність їх своєчасного перегляду та адаптації до нових умов функціонування. У цьому контексті ключового значення набуває формування гнучких механізмів регулювання стратегічних рішень, здатних оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Якщо цілі стратегії розвитку рекреаційних підприємств не були досягнуті, доцільним є впровадження інструментів адаптивного управління, спрямованих на корекцію пріоритетів, показників та управлінських заходів. Розроблений алгоритм стратегічного регулювання, що ґрунтується на використанні багатовимірного статистичного аналізу та методу ентропії, передбачає декілька альтернативних шляхів корекції стратегії залежно від результатів її реалізації. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати факт відхилення від цільових орієнтирів, а й виявити причини неефективності окремих стратегічних компонентів.

Таким чином, адаптивна корекція стратегії розвитку рекреаційних підприємств на основі багатовимірного аналізу та ентропійного підходу створює надійне методологічне підґрунтя для підвищення гнучкості стратегічного управління. Вона дозволяє забезпечити більш точне узгодження стратегічних цілей з реальними можливостями підприємств і динамікою зовнішнього середовища, що є необхідною умовою досягнення стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах зростання ролі рекреаційної діяльності як складової національної економіки та інструменту підвищення якості життя населення особливої актуальності набуває наукове осмислення підходів до оцінювання ефективності функціонування рекреаційних підприємств. Посилення конкуренції, зміна споживчих очікувань, вплив глобальних економічних та безпекових чинників зумовлюють необхідність удосконалення методів аналізу результативності рекреаційного бізнесу й пошуку нових управлінських рішень, орієнтованих на стійкий розвиток.

Проаналізовані науковці, а саме: Смовженко Т. С., Графська О. І. [1], Герасимчук В. Г., Корогодова О. О. [2], Pitas N. A., Murray A., Olsen M., Graefe A. A. [3], Hung C. H. [4], Mokaya S. O., Gitari J. W. [5], Khalilzadeh J., Tasci A. D. A. [6], Zeng B., Gerritsen R. [7], Pencarelli T. [8] пропонують різні аспекти оцінювання ефективності рекреаційних підприємств та туристично-рекре-

аційної сфери. У їхніх роботах розглядаються як загальноекономічні аспекти результативності діяльності, так і специфічні питання управління рекреаційними підприємствами, рівня та якості обслуговування, соціального ефекту рекреації та її впливу на продуктивність праці й відтворення людського капіталу.

Представлені дослідження становлять важливу теоретико-методичну базу для подальшого вивчення ефективності рекреаційної сфери. Спільним для більшості публікацій є акцент на економічному аналізі діяльності підприємств, оцінюванні якості рекреаційних послуг і дослідженні соціального впливу рекреаційної діяльності. Водночас значна частина наукових підходів ґрунтується на традиційних методах оцінювання та не повною мірою враховує динамічні зміни зовнішнього середовища, цифрову трансформацію бізнес-процесів і зростання ролі нефінансових чинників ефективності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розроблення та обґрунтування науково-методичного підходу до адаптації й коригування стратегії розвитку рекреаційних підприємств в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасний розвиток рекреаційних підприємств відбувається в умовах високої невизначеності, що зумовлена динамічними змінами ринкового середовища, зростанням конкурентного тиску, трансформацією споживчого попиту та посиленням екологічних і соціальних вимог. За таких обставин стратегічне управління не може ґрунтуватися виключно на фіксованих довгострокових орієнтирах, а потребує впровадження адаптивних механізмів регулювання, здатних забезпечити своєчасну корекцію цілей, інструментів і заходів розвитку. Практика свідчить, що навіть економічно обґрунтовані стратегії можуть втрачати ефективність у разі зміни ключових факторів впливу, що вимагає регулярного перегляду сценарних припущень і параметрів прогнозування.

У разі виявлення недосяжності базового сценарію слід внести зміни до сценарного аналізу. Наприклад, можна розробити «кризовий сценарій» для умов обмежених ресурсів або уточнити ймовірності реалізації існуючих сценаріїв з урахуванням нових даних, таких як сезонні коливання чи економічна нестабільність.

Якщо бюджетні обмеження унеможливають реалізацію певних заходів, варто зосередитися на оптимізації витрат. Аналіз ефективності витрат дозволить зменшити фінансування другорядних ініціатив і перерозподілити ресурси на більш ефективні проекти. Наприклад, замість дорогих маркетингових кампаній можна спрямувати

кошти на покращення інфраструктури. Крім того, необхідно враховувати нові фактори впливу, які можуть виникнути під час реалізації стратегії. Це можуть бути зміни в законодавстві, зміни клієнтських пріоритетів або нові конкурентні умови. Врахування цих факторів можливе через оновлення моделей залежності показників із використанням методів регресійного аналізу або машинного навчання.

Якщо реалізовані заходи виявились недостатньо широкими, необхідно розширити їхній спектр. Це може включати інвестиції в нові послуги, наприклад, цифровізацію сервісів, або розробку програм для залучення нових сегментів клієнтів, таких як wellness-програми для молоді. Крім того, слід адаптувати КРІ для моніторингу прогресу. Якщо використовувані показники не дозволяють своєчасно виявляти проблеми, варто розробити додаткові індикатори, наприклад, показники задоволеності клієнтів або впровадження інновацій. Нарешті, за необхідності варто переглянути часові рамки. Якщо реалізація заходів вимагає більше часу, доцільно скоригувати графік, зосередивши ресурси на найважливіших завданнях.

Стратегія розвитку має бути динамічною та адаптивною, з можливістю гнучкого регулювання. Обґрунтовано, що впровадження зазначених змін дозволяє врахувати зовнішні виклики та внутрішні обмеження, а також забезпечити досягнення стратегічних цілей навіть за складних обставин. Доведено, що систематичний моніторинг, оптимізація ресурсів і оновлення сценарного аналізу є ключовими для успішної реалізації стратегії.

У табл. 1 наведено можливості регулювання стратегії розвитку рекреаційних підприємств.

Розглянемо математичний апарат коригування стратегії:

1. Перегляд вагових коефіцієнтів і головних компонент. Перерахунок вагових коефіцієнтів виконується за формулою методу ентропії:

$$w_k = \frac{1 - H_k}{\sum_{j=1}^K (1 - H_j)}, \quad (1)$$

$$\text{де } H_k = -\frac{1}{\ln N} \sum_{i=1}^N p_{ik} \ln p_{ik}, \text{ а } p_{ik} = \frac{x_{ik}}{\sum_{i=1}^N x_{ik}}.$$

Оновлений інтегральний показник визначається як:

$$IE = \sum_{k=1}^K w_k \cdot T_k, \quad (2)$$

де T_k – головні компоненти, розраховані через РСА.

У табл. 2. наведено обставини, які вимагають перегляду вагових коефіцієнтів і головних компонент.

2. Уточнення цільових значень. Цільові значення коригуються через динаміку показників:

Таблиця 1

Можливості регулювання стратегії розвитку рекреаційних підприємств

Напрямок	Ідея	Реалізація
Перегляд вагових коефіцієнтів і головних компонент	Якщо виявлено, що деякі показники мають менший вплив на інтегральний показник ефективності, ніж очікувалося.	Використати дані моніторингу для повторного розрахунку вагових коефіцієнтів за методом ентропії і проведення нового РСА.
Уточнення цільових значень	Якщо початкові цілі були надто амбітними або не враховували реальних можливостей підприємства.	Оцінити динаміку кожного показника і встановити реалістичніші цілі відповідно до актуального стану підприємства.
Внесення змін до сценарного аналізу	Якщо базовий сценарій виявився недосяжним через зовнішні фактори.	Оновити сценарії, додати кризовий сценарій та уточнити ймовірності їх реалізації.
Оптимізація витрат	Якщо бюджетні обмеження перешкоджають досягненню цілей.	Перерозподілити ресурси на більш ефективні ініціативи та зменшити витрати на другорядні заходи.
Врахування нових факторів впливу	Якщо зовнішні умови змінюються (законодавчі вимоги, зміна клієнтських пріоритетів тощо).	Оновити моделі залежності показників від факторів з використанням регресійного аналізу чи машинного навчання.
Розширення стратегічних заходів	Якщо реалізовані заходи були недостатньо широкими.	Інвестувати у нові послуги, наприклад, цифровізацію сервісів, або залучити нові сегменти клієнтів.
Адаптація КРІ для моніторингу	Якщо використовувані КРІ не дозволяють своєчасно виявляти проблеми.	Розробити додаткові КРІ, такі як показник задоволеності клієнтів або індикатор впровадження інновацій.
Перегляд часових рамок	Якщо реалізація заходів вимагає більше часу.	Скоригувати графік досягнення цілей, зосередивши ресурси на пріоритетних завданнях.

Джерело: побудовано автором на основі літератури [1–8]

Таблиця 2

Обставини, які вимагають перегляду вагових коефіцієнтів і головних компонент

Обставина	Опис
Зміна зовнішнього середовища	Рекреаційні підприємства залежать від зовнішніх факторів, таких як економічна стабільність, рівень доходів населення, погодні умови чи пандемії. Наприклад, пандемія COVID-19 змінила пріоритети туристів, збільшивши попит на внутрішній туризм та екологічно безпечні послуги.
Недооцінка чи переоцінка показників	На етапі планування певні показники можуть бути недооцінені або переоцінені. Наприклад, якщо показник «рівень повторних відвідувань» недооцінено, але аналіз показує його ключовий вплив на дохідність, слід збільшити його вагу.
Виявлення нових факторів впливу	Під час реалізації стратегії можуть з'явитися нові фактори, як-от вимоги екологічного законодавства чи цифрові технології, що потребують повторного аналізу компонент.
Зміна структури бізнес-моделі	Перехід від масового до нішового туризму змінює пріоритети. Наприклад, для нішового туризму важливішими стають якість обслуговування та екологічні стандарти.
Сезонні коливання	Сезонність визначає пріоритети: у зимовий період важливими є завантаженість об'єктів і операційний прибуток, у літній – екологічні аспекти та тривалість перебування клієнтів.
Відхилення у досягненні цілей	Якщо моніторинг виявляє значні відхилення між плановими та фактичними значеннями, потрібно перевірити відповідність вагових коефіцієнтів ситуації.
Нова конкурентна динаміка	Поява нових конкурентів або активне впровадження ними інновацій може вимагати збільшення ваги інноваційного компоненту для відповідності ринковим викликам.

Джерело: побудовано автором на основі літератури [1–8]

$$T_k^{\text{нов}} = T_k^{\text{план}} \cdot \alpha \quad (3) \quad \text{змін інтегрального показника за різних умов:}$$

де α – коефіцієнт корекції, розрахований як:

$$IE^{\text{сцен}} = \sum_{k=1}^K w_k \cdot T_k^{\text{сцен}} \quad (5)$$

$$\alpha = \frac{T_k^{\text{факт}}}{T_k^{\text{план}}} \quad (4) \quad \text{де } T_k^{\text{сцен}} = f(k(F)), \text{ а } F - \text{ набір зовнішніх факторів (наприклад, законодавчі зміни, конкуренція).}$$

3. Внесення змін до сценарного аналізу. Оновлення сценаріїв виконується через моделювання

4. Оптимізація витрат. Витрати переглядаються на основі оптимізації функції:

$$C_{\text{опт}} = \arg_{C_i}^{\min} \sum_{i=1}^M \frac{C_i}{E_i}. \quad (6)$$

де C_i – витрати на i -й захід, E_i – його ефективність.

5. Врахування нових факторів впливу. Моделі залежності оновлюються через регресійний аналіз:

$$T_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^P \beta_j F_j + \varepsilon, \quad (7)$$

де F_j – нові фактори впливу, β_j – їхні коефіцієнти впливу.

6. Розширення стратегічних заходів. Додаються нові заходи із оцінкою їхнього внеску в інтегральний показник:

$$IE_{\text{нов}} = IE_{\text{поточн}} + \sum_{j=1}^L \Delta T_j, \quad (8)$$

де ΔT_j – ефект від впровадження j -го нового заходу.

7. Адаптація КРІ для моніторингу. Нові КРІ інтегруються у систему моніторингу:

$$KPI_{\text{нов}} = \sum_{i=1}^N \frac{W_i R_i}{\sum_{i=1}^N W_i}, \quad (9)$$

де W_i – ваги критеріїв, R_i – результати оцінки.

8. Перегляд часових рамок. Часові рамки коригуються на основі функції залежності між часом та ресурсами:

$$T_{\text{нов}} = T_{\text{початк}} + \Delta T, \quad (10)$$

де ΔT розраховується як:

$$\Delta T = \frac{R_{\text{необх}} - R_{\text{наявн}}}{P}, \quad (11)$$

де $R_{\text{необх}}$ – необхідні ресурси, $R_{\text{наявн}}$ – наявні ресурси, P – продуктивність реалізації заходів.

Комплекс цього формалізованого апарату забезпечує системний підхід до адаптації та коригування стратегії. Гнучке використання багатовимірного аналізу, оптимізації витрат, актуалізації КРІ і сценарного аналізу дозволяє ефективно реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей.

Уточнення цільових значень для рекреаційних підприємств є важливим етапом адаптації стратегії розвитку, який дозволяє врахувати реальні умови діяльності та коригувати заплановані орієнтири. Ця необхідність виникає в умовах змін зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсних обмежень або неточностей, що виникають на етапі початкового планування.

Однією з основних причин є зміна попиту на послуги рекреаційних підприємств, зумовлена економічною ситуацією чи соціальними факторами. Наприклад, у періоди економічного спаду споживачі можуть віддавати перевагу менш витратним формам відпочинку, що робить цілі щодо збільшення доходів надто амбітними.

У такому випадку доцільно переглянути планові значення фінансових показників і зосередитися на оптимізації витрат.

Іншою важливою обставиною є зміна поведінки клієнтів. Наприклад, у постпандемічний період спостерігається збільшення попиту на індивідуальні або екологічні види туризму. Це вимагає уточнення цільових значень, орієнтуючись на тривалість перебування клієнтів і рівень задоволеності послугами, адже такі фактори можуть стати ключовими у забезпеченні повторних відвідувань.

Неточності у первинному прогнозуванні також є причиною для перегляду цільових значень. Наприклад, під час розробки стратегії могли бути переоцінені або недооцінені можливості підприємства щодо впровадження інновацій. Якщо аналіз показує, що планові значення, наприклад, щодо збільшення рівня інноваційності послуг, перевищують технічні чи фінансові можливості, цільові значення мають бути скориговані для відображення реальних умов.

Сезонні коливання, притаманні більшості рекреаційних підприємств, також потребують уточнення цільових значень. Наприклад, у літній сезон для курортних зон важливими показниками є завантаженість об'єктів і прибутковість, тоді як у міжсезоння можуть домінувати цілі, пов'язані з оптимізацією витрат або залученням локальних клієнтів.

Поява нових конкурентів або зміна конкурентного середовища також може вимагати перегляду цільових орієнтирів. Якщо конкуренти впроваджують нові послуги або пропонують кращу цінову політику, підприємство може бути змушене знизити заплановані показники доходів чи переглянути стратегію для підвищення рентабельності.

Уточнення цільових значень також може бути зумовлено обмеженістю ресурсів. Наприклад, якщо у підприємства бракує інвестицій для реалізації запланованих заходів, слід адаптувати цілі до доступних фінансових можливостей, концентруючись на найбільш пріоритетних напрямках.

Таким чином, уточнення цільових значень є ключовим інструментом адаптації стратегії рекреаційних підприємств до реальних умов. Воно дозволяє зберігати актуальність і досяжність стратегічних цілей, враховуючи зміни у попиті, ресурсних обмеженнях, поведінці клієнтів, сезонних коливаннях та конкурентному середовищі. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і забезпечує гнучкість стратегії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Розширення стратегічних заходів для рекреаційних підприємств є важливим інструментом адаптації стратегії до нових умов, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі, конкурентній динаміці, потребах клієнтів або техноло-

гічному прогресі. Ця потреба виникає у випадках, коли реалізовані заходи не приносять очікуваних результатів або є недостатніми для досягнення стратегічних цілей.

Однією з ключових обставин, що потребують розширення заходів, є поява нових потреб у клієнтів. Наприклад, сучасні туристи дедалі частіше надають перевагу індивідуалізованим послугам і активностям, таким як wellness-програми, гастрономічні тури чи еко-відпочинок. Якщо підприємство зосереджене лише на традиційних послугах, таких як готельні номери чи базова інфраструктура, воно ризикує втратити частину аудиторії. У таких випадках доцільно розширити спектр послуг, додаючи нові напрямки, наприклад, створення центрів йоги, організація кулінарних майстер-класів чи екскурсій до природних заповідників.

Іншою важливою причиною є посилення конкурентного тиску. Наприклад, якщо конкуренти активно впроваджують цифрові технології, такі як онлайн-бронювання, віртуальні тури чи мобільні додатки для управління відпочинком, підприємство може втратити свою конкурентоспроможність. У цьому разі розширення стратегічних заходів може включати впровадження цифрових рішень, таких як інтерактивні платформи для замовлення послуг або використання big data для персоналізації пропозицій.

Суттєві зміни у зовнішньому середовищі також можуть вимагати додаткових заходів. Наприклад, зміни екологічного законодавства можуть зобов'язати підприємства впроваджувати енергозберігаючі технології, зменшувати обсяг відходів чи забезпечувати використання екологічно чистих матеріалів. Розширення заходів у цьому напрямку може включати встановлення сонячних панелей, організацію програм вторинної переробки або сертифікацію за міжнародними екологічними стандартами.

Зміни у демографічних показниках і структурах ринку також можуть викликати необхідність розширення заходів. Наприклад, зростання частки літніх туристів може вимагати адаптації інфраструктури для людей похилого віку, таких як спеціальні транспортні послуги, медичний супровід або спрощений доступ до об'єктів. Водночас, збільшення попиту з боку молоді може стимулювати розвиток активних видів відпочинку, таких як велосипедні маршрути, каякінг або пригодницькі квести.

Ще одним прикладом є глобалізація туристичного ринку, яка вимагає активнішого залучення іноземних туристів. У цьому разі розширення заходів може включати маркетингові кампанії на міжнародних платформах, створення багатомовних сайтів або співпрацю з міжнародними туроператорами.

Розширення заходів також може бути зумовлене необхідністю диверсифікації доходів.

Наприклад, підприємство може додати нові джерела прибутку, такі як організація корпоративних заходів, проведення тематичних фестивалів чи використання територій для зйомок фільмів. Це дозволить зменшити залежність від сезонності та стабілізувати доходи в міжсезоння. Таким чином, розширення стратегічних заходів для рекреаційних підприємств є відповіддю на виклики, що виникають у результаті змін у клієнтських потребах, конкурентному середовищі, законодавчих вимогах чи демографічній структурі. Приклади таких заходів включають впровадження інноваційних послуг, цифровізацію процесів, розвиток екологічних ініціатив, адаптацію інфраструктури та диверсифікацію доходів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Адаптація ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу діяльності рекреаційних підприємств є важливим інструментом удосконалення стратегії управління та оцінки результатів. Необхідність адаптації KPI може виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі, трансформації бізнес-моделі підприємства, впровадження нових стратегічних ініціатив чи недостатньої інформативності існуючих показників.

Однією з основних причин для адаптації KPI є зміна ринкових умов або клієнтських очікувань. Наприклад, якщо на ринку зростає попит на екологічно відповідальні послуги, підприємство має включити до системи моніторингу нові показники, такі як рівень вуглецевого сліду або частка повторно використаних матеріалів. Це дозволить оцінювати успішність впровадження екологічних ініціатив та їхній вплив на загальну конкурентоспроможність.

Ще однією обставиною є впровадження інновацій чи розширення асортименту послуг. Наприклад, якщо підприємство починає пропонувати digital-сервіси, такі як мобільні додатки для бронювання чи віртуальні тури, необхідно додати KPI, які оцінюють рівень залучення користувачів цих сервісів або відсоток конверсії з онлайн-бронювань у загальному обсязі послуг. Це допоможе виявити ефективність нових ініціатив і приймати своєчасні рішення щодо їхнього вдосконалення.

Крім того, адаптація KPI може бути викликана змінами в бізнес-моделі підприємства. Наприклад, якщо підприємство переходить від масового туризму до нішового, варто додати показники, які оцінюють задоволеність клієнтів або частку лояльних клієнтів. Це дозволить підприємству краще розуміти потреби аудиторії та вдосконалювати пропозиції.

Поява нових каналів взаємодії з клієнтами також може вимагати перегляду KPI. Наприклад, якщо підприємство починає активно працювати у соціальних мережах, можна впровадити показ-

ники, що оцінюють рівень залучення в соцмережах (наприклад, кількість взаємодій із публікаціями чи рівень зростання аудиторії). Це дозволить оцінювати ефективність цифрового маркетингу та його вплив на загальну стратегію підприємства.

Сезонні коливання, що є характерними для більшості рекреаційних підприємств, також можуть впливати на необхідність адаптації KPI. Наприклад, у піковий сезон доцільно зосередитися на таких показниках, як завантаженість об'єктів чи рівень операційного прибутку, тоді як у міжсезоння варто додати KPI, які оцінюють ефективність витрат чи обсяг залучення місцевих клієнтів.

Впровадження нових стратегічних ініціатив також вимагає адаптації KPI. Наприклад, якщо підприємство запускає програму лояльності, необхідно додати такі показники, як частка повторних відвідувань чи середній дохід на лояльного клієнта. Це допоможе оцінити, наскільки успішно програма сприяє досягненню стратегічних цілей.

Ще одним важливим фактором є зміна конкурентного середовища. Якщо конкуренти активно впроваджують нові технології або послуги, підприємству слід додати KPI, які оцінюють час впровадження нових послуг або індекс інноваційності. Це дозволить аналізувати позиції підприємства на ринку та його здатність реагувати на виклики.

Наприклад, підприємство, яке функціонує у курортному регіоні, може додати KPI, які оцінюють внесок у місцеву економіку, такі як кількість створених робочих місць або відсоток співпраці з місцевими постачальниками. Це може стати важливим елементом стратегії сталого розвитку та зміцнення репутації підприємства. Таким чином, адаптація KPI для моніторингу діяльності рекреаційних підприємств є динамічним процесом, який враховує зміни в ринкових умовах, поведінці клієнтів, технологічному прогресі та конкурентному середовищі. Впровадження нових показників, таких як задоволеність клієнтів, ефективність витрат, індекс інноваційності чи внесок у місцеву економіку, сприяє більш

гнучкому управлінню підприємством та досягненню стратегічних цілей.

Отже, оновлений алгоритм поєднує гнучкість, адаптивність і аналітичну точність. Він враховує складність сучасного середовища рекреаційних підприємств і пропонує системний підхід до управління їхнім розвитком, що базується на кількісних даних та інноваційних методах аналізу. Логічна інтеграція всіх етапів забезпечує комплексність моделі та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Ефективне стратегічне управління розвитком рекреаційних підприємств у сучасних умовах потребує переходу від статичних моделей планування до гнучких і адаптивних алгоритмів регулювання. Доведено, що поєднання багатовимірного аналізу, методу ентропії, сценарного підходу та оптимізаційних моделей дозволяє не лише підвищити точність оцінювання поточного стану підприємств, а й своєчасно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонований формалізований апарат забезпечує системність процесу адаптації стратегії через перегляд вагових коефіцієнтів, уточнення цільових значень, оновлення сценаріїв розвитку, оптимізацію витрат і розширення стратегічних заходів. Обґрунтовано, що адаптація KPI та їх інтеграція в систему моніторингу підвищують керованість стратегії та дозволяють оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів.

Узагальнено доведено, що оновлений алгоритм стратегічного управління є комплексним і динамічним інструментом, який сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності рекреаційних підприємств. Його практичне застосування створює передумови для досягнення стійкого розвитку, адаптації до невизначеності та забезпечення довгострокових стратегічних цілей у рекреаційній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Смовженко Т. С., Графська О. І. Оцінювання потенціалу розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці регіонів України. *Регіональна економіка*. 2020. № 2. С. 44–55. URL: https://re.gov.ua/re202002/re202002_044_SmovzhenkoTS%2CHrafaskaOI.pdf
2. Герасимчук В. Г., Корогодова О. О. Управління ефективністю рекреаційного комплексу регіону. *Економіка України*. 2009. № 4. С. 50–58. URL: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf?sequence=3>
3. Pitas N. A., Murray A., Olsen M., Graefe A. A Modified Importance-Performance Framework for Evaluating Recreation-Based Experiential Learning Programs. *Journal of Extension*. 2017. Vol. 55, No. 1. URL: <https://archives.joe.org/joe/2017february/tt5.php>
4. Hung C. H. The Evaluation and Improvement of Service Quality Performance in Sports and Recreation Facilities. *Journal of Social Sciences*. 2007. Vol. 13, No. 2. pp. 85–92.
5. Mokaya S. O., Gitari J. W. Effects of Workplace Recreation on Employee Performance: The Case of Kenya Utalii College. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2012. Vol. 2, No. 3. pp. 176–183. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=d3f5dd76b997ef2fba421ff7920da52258f279f6&repid=rep1&type=pdf>

6. Khalilzadeh J., Tasci A. D. A. Large sample size, significance level, and the effect size: Solutions to perils of using big data for academic research. *Tourism Management*. 2017. vol. 62, pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.026>
7. Zeng B., Gerritsen R. What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*. 2014. vol. 10, pp. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>
8. Pencarelli T. The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*. 2020. vol. 22 (3). pp. 455–476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>

REFERENCES:

1. Smovzhenko T. S. & Hrafs'ka O. I. (2020) Otsynuvannya potentsialu rozvytku turystychno-rekreatsynoyi sfery v ekonomitsi rehioniv Ukrainy [Assessment of the Development Potential of the Tourist and Recreational Sector in the Economy of Ukrainian Regions]. *Rehional'na ekonomika*. No. 2, pp. 44–55. Available at: https://re.gov.ua/re202002/re202002_044_SmovzhenkoTS%2CHrafskaOI.pdf
2. Herasymchuk V. H., & Korohodova O. O. (2009). Upravlinnya efektyvnistyu rekreatsynoho kompleksu rehionu [Management of the Efficiency of the Recreational Complex of the Region Ekonomika Ukrainy]. *Economy of Ukraine*, No. 4, pp. 50–58. Available at: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/14230/3Gerasymchuk.pdf>
3. Pitas, N. A., Murray, A., Olsen, M., & Graefe, A. A. (2017) Modified Importance-Performance Framework for Evaluating Recreation-Based Experiential Learning Programs. *Journal of Extension*. Vol. 55, No. 1. Available at: <https://archives.joe.org/joe/2017february/tt5.php>
4. Hung, C. H. (2007) The Evaluation and Improvement of Service Quality Performance in Sports and Recreation Facilities. *Journal of Social Sciences*. Vol. 13, No. 2, 85–92.
5. Mokaya, S. O., & Gitari, J. W. (2012) Effects of Workplace Recreation on Employee Performance: The Case of Kenya Utalii College. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2, No. 3, pp. 176–183. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=d3f5dd76b997ef2fba421ff7920da52258f279f6&repid=rep1&type=pdf>
6. Khalilzadeh, J., & Tasci, A. D. A. (2017). Large sample size, significance level, and the effect size: Solutions to perils of using big data for academic research. *Tourism Management*, vol. 62, pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.026>
7. Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, vol. 10, pp. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>
8. Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, vol. 22 (3), 455–476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>

Yuriy Hoy, Lviv Polytechnic National University. *Adjustment of the development strategy of recreational enterprises.*

Abstract. The purpose of the study is to substantiate an updated algorithm for the development strategy of recreational enterprises as a comprehensive strategic management tool capable of ensuring sustainable development and improving operational efficiency under conditions of an unstable and dynamic external environment. **Research methodology.** The study applies system-based and process-oriented approaches to the formation of development strategies, as well as methods of multivariate statistical analysis, in particular principal component analysis (PCA) and the entropy method for determining indicator weight coefficients. To substantiate managerial decisions, scenario analysis is employed, taking into account the probabilities of optimistic, baseline, and crisis scenarios, along with methods of integrated assessment and monitoring of key performance indicators (KPIs). **Results.** It is substantiated that the improved algorithm of the development strategy for recreational enterprises, supplemented with regulatory decision-making mechanisms, enhances the flexibility of strategic management and ensures timely adaptation to changes in market conditions, consumer behavior, economic instability, and competitive pressure. It is proven that the combination of PCA and entropy-based methods enables a more accurate assessment of the impact of individual indicators on overall enterprise efficiency and facilitates the identification of key influencing factors. It is established that adjusting weight coefficients and the integrated indicator based on updated data increases the reliability of assessing the current state of enterprises. The study demonstrates that the application of scenario analysis and modeling of changes in the integrated indicator under different scenarios improves the soundness of strategic managerial decisions. The feasibility of adapting the KPI system to new market priorities, including customer orientation, innovativeness, and environmental responsibility, is substantiated. **Practical significance of the research results.** The practical value of the obtained results lies in their applicability by recreational enterprises for developing and adjusting development strategies, improving resource management efficiency, diversifying revenue sources, and strengthening competitive positions. The proposed algorithm and analytical toolkit can be applied in the operational practice of recreational enterprises as well as in regional strategic planning processes.

Keywords: development strategy, recreational enterprises, PCA, entropy method, integrated indicator, scenario analysis, KPI, strategic management.

Стаття надійшла: 05.01.2026

Стаття прийнята: 19.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

UDC 174.005:65

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-18>

MANAGING CORPORATE CULTURE IN SERVICE COMPANIES: MODERN APPROACHES AND CHALLENGES

Andrii DUDCHENKO

PhD Candidate in the Specialty 073 «Management»,
Poltava University of Economics and Trade
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9573-286X>

Annotation. *The aim of the article is to explore the specific features and mechanisms of managing corporate culture in service companies under modern economic conditions. The study emphasizes the strategic importance of corporate culture as a driver of customer orientation, service quality, and competitive advantage. Unlike manufacturing enterprises, service organizations rely on intangible assets, employee competencies, and the quality of client interaction, which makes corporate culture a critical factor for sustainable development. Methods applied in the research include theoretical analysis of international and domestic literature, synthesis of conceptual approaches such as service-dominant logic, and comparative review of management practices in service organizations. The study also integrates insights from models of cultural transformation and strategic alignment to identify effective tools for embedding corporate values into operational processes. The results of the study demonstrate that corporate culture in service companies functions as a cross-cutting mechanism that unites strategic priorities, managerial decisions, and service practices. At the tactical level, transformation of culture is achieved through policies, HR tools, operational routines, communication channels, leadership development, and cultural risk management. At the operational level, service culture acts as a practical manifestation of corporate values, ensuring consistency in customer interactions and enhancing loyalty. The research confirms that strong corporate culture significantly improves service effectiveness and brand perception. The practical significance of the study lies in providing a framework for service companies to integrate corporate culture into their business models. Recommendations include implementing service standards, customer satisfaction metrics (NPS, CSI), emotional intelligence training, and internal service practices to strengthen customer orientation and organizational resilience.*

Keywords: corporate culture, service company, service-dominant logic, customer orientation, service culture, strategic management, operational practices.

General statement of the problem and its connection with the most important scientific or practical tasks. Managing corporate culture in service companies has become a critical challenge in the context of rapid technological advancements, globalization, and evolving customer expectations. Unlike manufacturing firms, service organizations rely heavily on human interaction and intangible value creation, making corporate culture a decisive factor in shaping employee behavior, service quality, and overall customer experience. However, the dynamic nature of the service sector introduces complexities such as cultural diversity, remote work trends, and the integration of digital tools, which often lead to inconsistencies in shared values and organizational norms.

The problem lies in the lack of unified approaches to developing and sustaining a strong corporate culture that aligns with strategic objectives while remaining adaptable to external changes. Many service companies struggle to balance flexibility with stability, especially under conditions described by modern management paradigms such as VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) and BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). This creates a pressing need for innovative frameworks

that address cultural transformation, employee engagement, and leadership practices in a volatile environment.

The connection with key scientific and practical tasks is evident in several areas:

Scientific relevance. The study contributes to the theoretical understanding of corporate culture as a strategic resource in service organizations, exploring its role in organizational resilience and adaptability.

Practical significance. Findings can inform managers on effective tools and methodologies for cultural diagnostics, change management, and the integration of digital technologies to reinforce cultural values.

Societal impact. Strengthening corporate culture in service companies enhances service quality, customer satisfaction, and employee well-being, which are essential for sustainable economic development.

Analysis of recent research and publications. The evolution of service companies and their corporate culture has been widely discussed in both classical and contemporary literature. Foundational works by D. Bell [1] and W. W. Rostow [2] laid the groundwork for understanding the transition to post-industrial society and the stages of economic growth, emphasizing the increasing role of services in modern

economies. These ideas were further developed through the Service-Dominant Logic proposed by S. L. Vargo and R. F. Lusch [3; 4], which redefined marketing and business models by prioritizing value co-creation and customer-centric approaches. This paradigm shift has influenced subsequent research on servitization and business model innovation, as highlighted by C. Grönroos [8] and H. Wieland, N. Hartmann, and S. L. Vargo [9].

Recent studies have focused on the structural and operational aspects of service firms. A. Von Nordenflycht [10] introduced a taxonomy of professional service firms, while J. Hofmeister, D. K. Kanbach, and J. Hogreve [11] provided a systematic review of service productivity, identifying gaps for future research. F. Ponsignon, A. Smart, and R. Maull [12] examined process design principles, questioning their universality across different service contexts. Ukrainian scholars, such as S. V. Kolyadenko and S. O. Tytarchuk [13], and Ya. V. Lisun [14], explored the strategic potential and profitability of service-oriented approaches in domestic companies, while Z. Andrushevych, R. Boiko, and V. Nyanko [15] emphasized client-oriented branding strategies.

Modern research increasingly addresses cultural and ethical dimensions. A. Roy, A. Newman, H. Round, and S. Bhattacharya [16] reviewed organizational ethical culture, proposing an agenda for future studies. P. Mosquera and M. E. Soares [17] highlighted onboarding as a critical factor for employee retention and well-being, whereas P. S. Walentynowicz [18] presented a Kaizen-based model for shaping organizational culture. Practical insights on psychological safety and leadership development were provided by A. De Smet, K. Rubenstein, and M. Vierow [19], reinforcing the importance of adaptive leadership in fostering resilient corporate cultures.

Overall, the literature demonstrates a clear trend toward integrating service logic, cultural adaptability, and employee-centric practices into strategic management. However, challenges remain in operationalizing these concepts across diverse service environments, particularly under conditions of volatility and uncertainty.

Formation of the objectives of the article (task statement). The objective of this article is to examine the peculiarities of managing corporate culture in service companies, considering modern approaches and the challenges they face. The task is to reveal how corporate culture influences service quality and competitiveness, analyze current management practices, and outline key factors that determine successful cultural development in today's dynamic business environment.

Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained. The concept of a "service company"

emerged not from legal frameworks but from the evolution of economic thought during the transition from industrial to post-industrial economies, where services, knowledge, and intangible assets dominate. In the 1970s, D. Bell outlined the "coming of post-industrial society," linking it to a shift from goods to services and the growing role of knowledge and professional labor in value creation, as presented in *The Coming of Post-Industrial Society* (1973) [1]. Macro-level models, such as W. Rostow's stages of economic growth [2], also recognized the phase of "high mass consumption," where the service sector becomes dominant in employment and GDP, paving the way for service-based business models.

Service-centric business logic was formalized in 2004 with the introduction of service-dominant logic (S-D logic) by S. Vargo and R. Lusch, who argued that economic exchange should be viewed as mutual service exchange rather than goods transfer, emphasizing co-creation of value between company and client [3]. Thus, a service company is understood as an organization whose core offering is a process of value creation through interaction with the customer, rather than delivering pre-embedded value in a product.

International standards (ISIC, NACE, SNA) classify services as intangible outputs but do not legally define "service company." Instead, the term is used in academic and applied discourse to describe a business model focused on long-term client relationships, adaptability, and resource coordination for achieving results rather than mere deliveries [3–7]. Sector-specific definitions exist for niches, such as energy service companies (ESCOs), but they do not cover the entire spectrum of service businesses.

Key characteristics include co-creation of value with clients [3; 4; 8], orientation toward long-term relationships [3; 13], reliance on human capital and knowledge [3; 14], low material intensity, and high adaptability [10; 14]. Innovation and digitalization drive competitiveness, supported by servitization models [11]. Performance is measured not only by financial indicators but also by customer satisfaction metrics (NPS, CSAT) and economic indicators like LTV and CAC [11; 13].

Service companies are distinguished by a set of characteristics combining customer orientation, flexibility, knowledge, innovation, and the ability to co-create value. These features define their business model and strategic priorities in today's economy. Corporate culture plays a central role, shaping internal values and the quality of client interaction, which is critical for service businesses.

1. Foundation for customer orientation. Corporate culture establishes values that underpin service culture: respect for clients, responsiveness, ethics, and innovation. Ukrainian scholars emphasize customer orientation as a key competence aimed at building

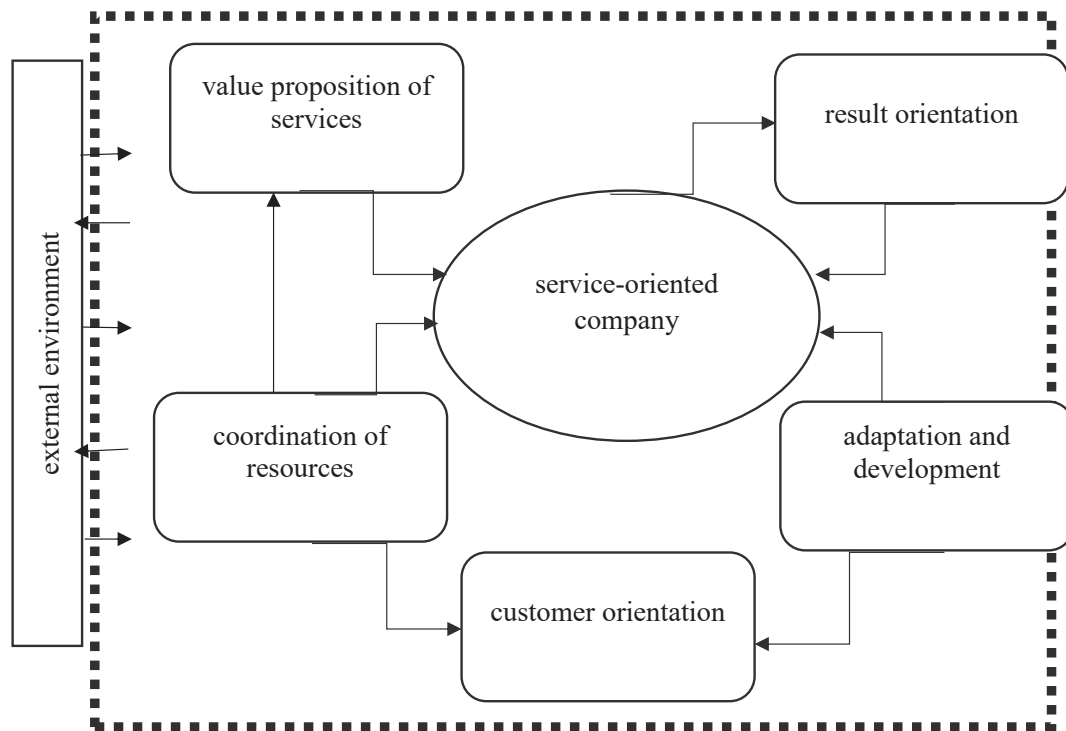


Figure 1. Service Company as a Business Model

Source: compiled by the author based on [3–7]

long-term partnerships and meeting both explicit and latent needs to maximize profit and strengthen the brand [15, p. 170]. Without a strong corporate culture, customer orientation remains declarative rather than a real competitive advantage.

2. Integration into the company system. Corporate culture acts as a system-forming element, aligning strategic goals, tactical decisions, and operational processes. At the strategic level, it defines mission, vision, and values, forming the basis for identity and brand. Researchers note that managing corporate culture begins with analyzing its current state, identifying gaps, and implementing changes

to build a strong culture rooted in mission and stable behavioral norms [3, p. 97].

Thus, corporate culture is inseparable from company strategy, serving as its foundation and practical driver (see Fig. 2).

At the tactical level, it is transformed into specific management tools: service standards, staff training programs, motivation systems, and key performance indicators (KPIs) that ensure the implementation of strategic values in business processes.

The tactical transformation of corporate culture is essential for embedding strategic values into business processes. Its effectiveness depends on the systematic

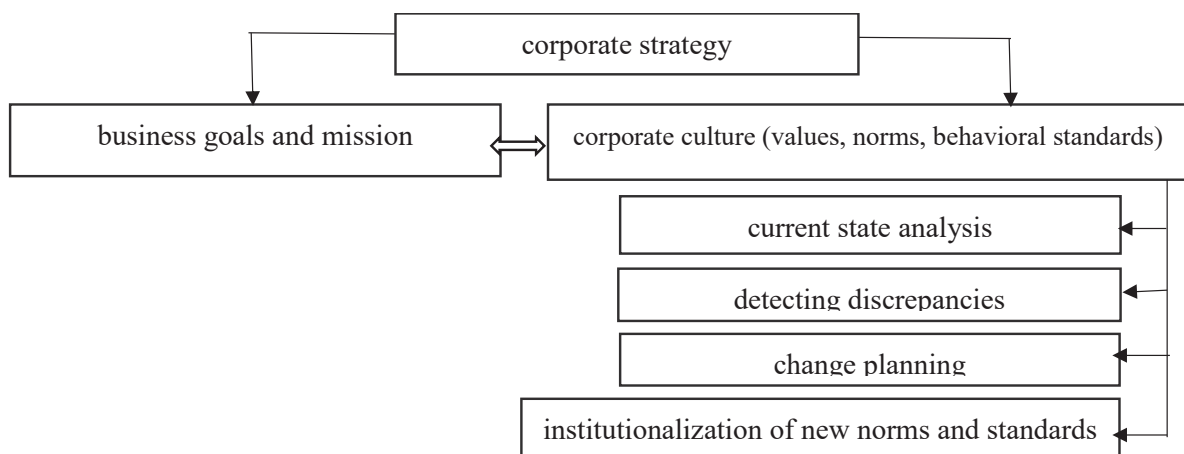


Figure 2. Relationship between Company Strategy and Corporate Culture

Source: compiled by the author

use of management tools that align behavioral norms with the organization's strategic orientation [16; 17]. Key tool groups include:

- 1) Policies and standards – ethical codes, communication standards, RACI matrices, and formalized feedback to unify behavior and decision-making, increase transparency, and build accountability [16];

- 2) HR tools – competency profiles with cultural indicators, behavioral interviews, onboarding, 360° feedback, and values-linked rewards to align personnel with the company's value model and raise engagement [17];

- 3) Operational practices – daily stand-ups, retrospectives, visual management, kaizen suggestions, and after-action reviews (AAR) for rapid deviation detection and continuous improvement [18];

- 4) Communication tools – town halls, CEO notes, internal media, “culture hero” stories, and anonymous feedback channels to foster openness, trust, and shared understanding of goals [16];

- 5) Learning and leadership – leadership development, coaching, mentoring, a “conversation code,” and psychological safety training to model behaviors that sustain change [19];

- 6) Culture risk management – risk maps (declarativeness, subcultural conflicts, cynicism, change overload) and mitigation plans to preserve strategic resilience [96].

In service companies, culture has distinctive features due to the business model's dependence on customer experience. Unlike manufacturing, culture directly shapes brand perception, requiring tailored tactical tools: service regulations, communication scripts, and customer satisfaction metrics (NPS, CSI); HR practices that assess customer orientation, embed service cases in onboarding, and reward service quality; operational tools such as service huddles and incident AARs; communication focused on service success stories and rapid customer feedback; and leader development emphasizing emotional intelligence and soft skills for client-facing roles. Culture risk management covers service-failure risks, subcultural tensions, and employee overload, with mitigation to prevent negative customer experience.

At the operational level, corporate culture is expressed in daily behaviors at customer touchpoints. Service culture operationalizes corporate principles into actions that shape customer experience and maintains relationships with both external customers and internal clients (other units). According to the Service Profit Chain, internal service quality increases employee satisfaction, which in turn improves

external service quality [19]. Evidence shows that strong cultures with clear customer orientation enhance service effectiveness across levels [18]. Service culture sets interaction standards, social and emotional norms, and quality assessment systems (NPS, CSI) [13]. Internal service – employees serving employees – directly affects motivation and efficiency [19].

At the operational level, the formation of service culture includes [17–19]:

1. Establishing service standards and interaction scripts.

2. Introducing quality metrics for both external and internal service.

3. Developing employees' communication and emotional competencies.

4. Providing staff support through internal services.

All these measures ensure the alignment of corporate values with practical interactions, making customer orientation an integral part of daily operations. Service culture acts as a mechanism for integrating corporate values into everyday activities, ensuring consistency in interactions and increasing customer loyalty. Thus, it is a key element of operational-level management that connects the organization's strategic priorities with the practice of service delivery.

Consequently, corporate culture is integrated into the company's system as a cross-cutting mechanism that unites values, managerial decisions, and service practices, creating a foundation for sustainable development and competitive advantages in the market.

Conclusions from these problems and prospects for further research in this area. Corporate culture in service companies plays a pivotal role in shaping customer experience and ensuring strategic alignment across all levels of management. Unlike manufacturing firms, service organizations depend heavily on intangible assets, employee competencies, and the quality of client interaction, making culture a key driver of competitiveness and sustainable growth.

The integration of corporate culture into strategic, tactical, and operational processes ensures consistency of values, decision-making, and service practices. Service culture, as its practical manifestation, transforms strategic principles into everyday actions, fostering customer orientation, loyalty, and long-term relationships. Therefore, managing corporate culture is not only an internal governance task but a strategic imperative that directly influences brand perception and market success.

REFERENCES

1. Bell D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York : Basic Books, 507 p.
2. Rostow W. W. (1960). *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. Cambridge : Cambridge University Press, 272 p.
3. Vargo S. L., Lusch R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
4. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008.) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36 (1). P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
5. United Nations. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), Rev.4. New York: UN, 2008. 159 p.
6. Eurostat. NACE Rev.2: Statistical Classification of Economic Activities in the European Community. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. 363 p.
7. European Commission, IMF, OECD, UN, World Bank. System of National Accounts 2008 (SNA 2008). – New York: United Nations, 2009. 662 p.
8. Grönroos C. (2023). Business model innovation through the adoption of service logic: evolving to servification. *Journal of Business Research*. Vol. 154. P. 113–124.
9. Wieland H., Hartmann N., Vargo S. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 45 (6). P. 925–943.
10. Von Nordenflycht A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*. Vol. 35(1). P. 155–174.
11. Hofmeister J., Kanbach D. K., Hogreve J. (2023). Service productivity: a systematic review and future research agenda. *Journal of Service Management*. Vol. 34 (2). P. 123–145.
12. Ponsignon F., Smart A., Maull R. (2021). Process design principles in service firms: universal or context dependent? *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 41 (4). P. 415–437.
13. Kolyadenko S. V., Tytarchuk S. O. (2021). Servisnist' ukrayins'kykh kompaniy yak kontseptsiya zbil'shennya prybutkiv [Service orientation of Ukrainian companies as a concept for increasing profits]. *Ekonomika ta derzhava*, n. 3, pp. 45–49. Available at: <http://repository.vsau.vin.ua/getfile.php/35533.pdf> (accessed: 13.01.2026). [in Ukrainian].
14. Lisun Ya. V. (2020). Stratehichnyy potentsial servisnykh pidpryyemstv: osoblyvosti formuvannya v Ukraini ta krayinakh SND [Strategic potential of service enterprises: features of formation in Ukraine and CIS countries]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 158, pp. 112–120. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=486> (accessed: 13.01.2026). [in Ukrainian].
15. Andrushevych Z., Boiko R., Nyanko V. (2022). Kliyento-oriyentovanyy pidkhid v formuvanni brendu ta upravlinni reklamnoyu diyal'nistyu pidpryyemstva [Client-oriented approach in brand formation and advertising management of the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 312 (6(1)), pp. 169–173. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-24) (accessed: 13.01.2026). [in Ukrainian].
16. Roy A., Newman A., Round H., Bhattacharya S. (2022). Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 32, No. 1. P. 97–138. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>.
17. Mosquera P., Soares M. E. (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. Vol. 19. P. 3687–3711. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
18. Walentynowicz P. S. (2025). A model of the Kaizen organizational culture shaping process in the company. *Management – Poland*. Vol. 29, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.58691/man/208186>
19. De Smet A., Rubenstein K., Vierow M. Promoting psychological safety starts with developing leaders. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/promoting-psychological-safety-starts-with-developing-leaders> (accessed: 08.01.2026).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York : Basic Books, 1973. 507 p.
2. Rostow W.W. *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. Cambridge : Cambridge University Press, 1960. 272 p.
3. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
4. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36 (1). P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
5. United Nations. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), Rev.4. New York: UN, 2008. 159 p.
6. Eurostat. NACE Rev.2: Statistical Classification of Economic Activities in the European Community. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. 363 p.
7. European Commission, IMF, OECD, UN, World Bank. System of National Accounts 2008 (SNA 2008). – New York: United Nations, 2009. 662 p.
8. Grönroos C. Business model innovation through the adoption of service logic: evolving to servification. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 154. P. 113–124.

9. Wieland H., Hartmann N., Vargo S. Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45 (6). P. 925–943.
10. Von Nordenflycht A. What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*. 2010. Vol. 35 (1). P. 155–174.
11. Hofmeister J., Kanbach D. K., Hogreve J. Service productivity: a systematic review and future research agenda. *Journal of Service Management*. 2023. Vol. 34 (2). P. 123–145.
12. Ponsignon F., Smart A., Maull R. Process design principles in service firms: universal or context dependent? *International Journal of Operations & Production Management*. 2021. Vol. 41 (4). P. 415–437.
13. Коляденко С. В., Титарчук С. О. Сервісність українських компаній як концепція збільшення прибутків. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 45–49. URL: <http://repository.vsu.ru/getfile.php/35533.pdf>
14. Лісун Я. В. Стратегічний потенціал сервісних підприємств: особливості формування в Україні та країнах СНД. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 112–120. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=486>
15. Андрушевич З., Бойко Р., Нянько В. Клієнтоорієнтований підхід в формуванні бренду та управлінні рекламною діяльністю підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 312 (6 (1)). С. 169–173. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-24)
16. Roy A., Newman A., Round H., Bhattacharya S. Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*. 2022. Vol. 32, No. 1. P. 97–138. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
17. Mosquera P., Soares M. E. Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19. P. 3687–3711. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
18. Walentynowicz P. S. A model of the Kaizen organizational culture shaping process in the company. *Management – Poland*. 2025. Vol. 29, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.58691/man/208186>
19. De Smet A., Rubenstein K., Vierow M. Promoting psychological safety starts with developing leaders. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/promoting-psychological-safety-starts-with-developing-leaders> (дата звернення: 08.01.2026).

Дудченко А.В., Полтавський університет економіки і торгівлі. **Управління корпоративною культурою в сервісних компаніях: сучасні підходи та виклики.**

Анотація. Метою статті є дослідження особливостей та механізмів управління корпоративною культурою в сервісних компаніях в умовах сучасної економіки. У роботі акцентовано стратегічне значення корпоративної культури як чинника клієнтоорієнтованості, якості сервісу та конкурентних переваг. На відміну від виробничих підприємств, сервісні організації ґрунтуються на нематеріальних активах, компетенціях персоналу та якості взаємодії з клієнтами, що робить корпоративну культуру ключовим фактором сталого розвитку. **Методологія дослідження** включає теоретичний аналіз міжнародних і вітчизняних джерел, синтез концептуальних підходів, зокрема логіки сервісної домінантності (Service-Dominant Logic), а також порівняльний огляд практик управління в сервісних організаціях. У роботі інтегровано положення моделей культурної трансформації та стратегічного узгодження для визначення ефективних інструментів впровадження корпоративних цінностей у бізнес-процеси. **Результати дослідження** засвідчили, що корпоративна культура в сервісних компаніях виступає наскрізним механізмом, який поєднує стратегічні пріоритети, управлінські рішення та сервісні практики. На тактичному рівні трансформація культури реалізується через політики, HR-інструменти, операційні процедури, комунікаційні канали, розвиток лідерства та управління культурними ризиками. На операційному рівні сервісна культура є практичним втіленням корпоративних цінностей, забезпечуючи послідовність у взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності. Доведено, що сильна корпоративна культура суттєво підвищує ефективність сервісу та сприйняття бренду. **Практична значущість** дослідження полягає у формуванні концептуальної основи для інтеграції корпоративної культури в бізнес-моделі сервісних компаній. **Рекомендації** включають впровадження сервісних стандартів, використання показників задоволеності клієнтів (NPS, CSI), тренінгів з емоційного інтелекту та внутрішніх сервісних практик для посилення клієнтоорієнтованості та організаційної стійкості.

Ключові слова: корпоративна культура, сервісна компанія, логіка сервісної домінантності, клієнтоорієнтованість, сервісна культура, стратегічний менеджмент, операційні практики.

Стаття надійшла: 25.12.2025

Стаття прийнята: 14.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 338.4:355.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-19>

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

С. В. КОРОБКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7521-6306>

Анотація. У статті досліджено роль соціального підприємництва як стратегічного інструменту забезпечення стійкої реінтеграції ветеранів в українське суспільство в умовах війни. **Мета дослідження** полягає у теоретико-прикладному обґрунтуванні управлінських та економічних засад функціонування ветеранських соціальних підприємств як механізму трансформації військового досвіду в ресурс сталого розвитку. **Методика дослідження.** Використано методи системного та порівняльного аналізу для вивчення демографічної структури ветеранської спільноти, метод концептуального моделювання для розробки матриці трансформації військових компетенцій в управлінські навички, а також статистичний метод для оцінки потенціалу ветеранського бізнесу. **Результати.** Доведено, що соціальне підприємництво забезпечує подвійний ефект: адаптацію ветеранів через розвиток Agile-менеджменту та посилення фінансової спроможності територіальних громад. Визначено ключові інституційні бар'єри та систематизовано стратегічні вектори державної підтримки ветеранських ініціатив. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості використання запропонованих управлінських моделей для підвищення ефективності ветеранських стартапів, розширення інклюзивності ринку праці та зміцнення економічної безпеки держави в поствоєнний період.

Ключові слова: соціальне підприємництво, ветеранське соціальне підприємництво, реінтеграція ветеранів, управлінські моделі, економічна стійкість, військовий досвід, поствоєнне відновлення.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила суттєве зростання ветеранської спільноти, що трансформує питання її реінтеграції з суто соціально-гуманітарного завдання у стратегічний чинник повоєнного відновлення та зміцнення національної безпеки. У сучасних умовах ветерани дедалі частіше розглядаються не лише як отримувачі соціальної допомоги, а як активні учасники соціально-економічних трансформацій на рівні громад і держави. Водночас традиційні інструменти ринку праці виявляються недостатньо ефективними у роботі з ветеранською спільнотою. Стандартизовані моделі зайнятості не враховують специфіку військового досвіду, потребу в гнучких форматах професійної реалізації та прагнення ветеранів зберегти цінності служіння, командної взаємодії й відповідальності, сформовані під час військової служби. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук альтернативних моделей професійної самореалізації, здатних поєднати економічну доцільність із соціальною відповідальністю.

Одним із таких інструментів є соціальне підприємництво (СП), яке створює умови для актив-

ної участі ветеранів у відновленні економіки та розвитку територіальних громад. У управлінському вимірі воно забезпечує трансформацію військового лідерського досвіду в адаптивні цивільні управлінські компетенції, а в економічному – сприяє формуванню інклюзивних робочих місць і диверсифікації локальних економік.

Таким чином, дослідження соціального підприємництва як інструменту реінтеграції ветеранів є науково та практично значущим, оскільки дозволяє переосмислити роль ветерана в повоєнному суспільстві – від об'єкта соціальної підтримки до суб'єкта сталого економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціального підприємництва та реінтеграції ветеранів перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців, що зумовлено критичною необхідністю адаптації суспільства до умов тривалої війни та повоєнного відновлення. Аналіз представлених праць дозволяє згрупувати їх за такими тематичними напрямками:

1. Соціальне підприємництво як інструмент повоєнного відновлення та макроекономічної стабілізації. Дослідження С. Бойди [3], Л. Валюс [5], а також Д. Антонюка та Ю. Буй [2] розглядають СП як глобальний каталізатор соціальних іннова-

цій. Автори наголошують на тому, що війна стала специфічним драйвером для розвитку бізнес-моделей, орієнтованих не лише на прибуток, а й на вирішення гострих суспільних проблем, що є базою для відбудови економіки України.

2. Реінтеграція ветеранів через самозайнятість та розвиток людського капіталу. Роль ветеранського бізнесу у збереженні людського потенціалу детально аналізують К. В. Бондаревська [4; 22] та Н. В. Ушенко [19]. Дослідники акцентують увагу на тому, що створення власних підприємств є ефективним способом професійної реадаптації, який дозволяє ветеранам трансформувати здобутий досвід у продуктивну економічну діяльність.

3. Управлінські моделі та роль громад у підтримці ветеранів. А. В. Вербицька [6; 7] та С. Б. Єгоричева, М. І. Лахижа [8] обґрунтовують важливість партисипативних моделей управління та залучення бізнесу як каталізатора реінтеграції. Особлива роль відводиться територіальним громадам (що також підтверджується кейсами ГО «СТАН»), які стають майданчиками для впровадження проектів реінтеграції на місцях.

4. Нормативно-правове регулювання та державна політика. Інституційний аспект та необхідність вдосконалення законодавчої бази (зокрема закону про статус ветеранів та нових ініціатив щодо спрощення ведення бізнесу) висвітлено у працях О. Л. Петрик [13], Д. Л. Злобіна [10] та в аналітичних матеріалах Українського ветеранського фонду та НіСД (О. Коваль [11]).

Незважаючи на значну кількість досліджень, залишається невирішеною проблема системного обґрунтування механізмів фінансової результативності ветеранських підприємств та адаптації інструментів гнучкого управління до специфіки їхньої діяльності в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних засад функціонування соціального підприємництва як стратегічного інструменту реінтеграції ветеранів, що охоплює: в управлінському вимірі – ідентифікацію специфічних лідерських компетенцій ветеранів та механізмів їх трансформації в управлінські стратегії соціального бізнесу; в економічному вимірі – визначення ролі ветеранських соціальних підприємств у відновленні людського капіталу та оцінку їхнього потенційного впливу на економічну стійкість територіальних громад в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна ветеранська спільнота України (близько 1,5 млн осіб станом на жовтень 2025 р.) є потужним ресурсом людського капіталу: понад 65% становлять особи найбільш

працездатного віку (25–44 роки). Проте інклюзивна реінтеграція ускладнена високою часткою осіб з інвалідністю (38%) та потребою в адаптації управлінських рішень під потреби жінок-ветеранок (5%) [1, 17].

Ключовою проблемою є значний розрив у підприємницькій сфері: при високій готовності до власної справи (68,8%), лише 9,4% ветеранів мають діючий бізнес [1]. Це вказує на системні бар'єри у конверсії військового досвіду в економічну активність. Попри високий рівень суспільної взаємодії (84%), більшість ветеранів (66%) відчувають труднощі з адаптацією, що підтверджує недостатню ефективність традиційних механізмів соціально-трудової інтеграції та актуалізує пошук нових інструментів, зокрема через соціальне підприємництво.

Отримані результати підтверджують, що ветеранська спільнота України одночасно виступає як потужний ресурс економічного розвитку та як соціально вразлива група, що потребує комплексних управлінських рішень. Високий рівень підприємницьких інтенцій у поєднанні з наявними бар'єрами реінтеграції актуалізує потребу у впровадженні альтернативних моделей економічної активності, здатних поєднати фінансову стійкість із соціальною місією. У зв'язку з цим доцільним є звернення до теоретико-методологічних підходів осмислення соціального підприємництва як інструменту системної реінтеграції ветеранів.

У сучасному науковому дискурсі соціальне підприємництво розглядається як гібридна бізнес-модель, де пріоритетом є реалізація суспільно значущих цілей. Ключовою особливістю такої діяльності є поєднання генерації фінансових ресурсів із продукуванням соціальної цінності, при якому прибуток переважно реінвестується у розвиток організації або територіальної громади [11, 20]. Таким чином, соціальне підприємництво реалізує двоєдину функцію: забезпечує власну фінансову стійкість та одночасно створює соціальне благо для вразливих груп населення, зокрема через механізми інклюзивної зайнятості та підтримки громади.

Паралельно з розвитком підприємницьких моделей у науковому та управлінському дискурсі актуалізується поняття «реінтеграція». Запозичений із міжнародної практики, зокрема програм Міжнародної організації з міграції, цей концепт еволюціонував від вузького правового значення до комплексної стратегії залучення комбатантів до соціально-економічного життя громад. [18]. Інституціоналізація реінтеграції на державному рівні закріпила її статус як пріоритетної соціально-політичної парадигми.

У межах даного дослідження обґрунтовується теза, що категорія «реінтеграція» найбільш повно відображає процес повернення ветеранів до мир-

ної життєдіяльності. На відміну від адаптації, реінтеграція передбачає перехід ветерана від ролі пасивного об'єкта соціальної підтримки до активного суб'єкта економічних трансформацій. Ефективність цього процесу залежить від синергії зусиль держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу та інститутів громадянського суспільства у формуванні інклюзивного середовища професійної самореалізації.

Повномасштабна війна суттєво ускладнила процеси реінтеграції, зумовивши додаткові виклики, серед яких: дефіцит фінансових ресурсів, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, а також необхідність спеціалізованих управлінських підходів до роботи з ветеранами з інвалідністю.

Окремої уваги заслуговує феномен ветеранського бізнесу, специфіка якого полягає в унікальній ціннісній орієнтації та підвищеній стійкості до ризиків. Ключовим управлінським завданням у цьому контексті є трансформація військового досвіду, сформованого в умовах чіткої ієрархії та високої відповідальності, у цивільні управлінські компетенції – стратегічну гнучкість, підприємницьку ініціативу та здатність до адаптації в ринковому середовищі.

Концептуальна схема трансформації особистісних якостей ветерана в управлінський інструментарій соціального підприємництва (Рис. 1) відображає перехід від жорстких військових стандартів до гнучких стратегій соціального бізнесу.

Ключовим фактором успіху в управлінні ветеранськими підприємницькими ініціативами є

здатність інтегрувати навички стратегічного планування, системної організації та психологічної витривалості у площину фінансового менеджменту та виконання контрактних зобов'язань. Така інтеграція дозволяє трансформувати «військову етику відповідальності» у «ділову репутацію соціального підприємства», забезпечуючи довгострокову життєздатність бізнесу в умовах воєнного стану [19].

Управлінський та економічний виміри ветеранського соціального підприємництва (ВСП) утворюють цілісну модель реінтеграції.

В управлінському аспекті ВСП виступає як адаптивна форма організації діяльності, що корелює з ціннісними орієнтирами ветеранської спільноти через домінування соціальної місії, створення інклюзивного робочого середовища та персоніфікацію робочих місць. [5–7; 13; 16]. Управлінський вимір ВСП створює специфічне «безпечне середовище» (safe space), де здійснюється синергія військової дисципліни та сучасних принципів соціального менеджменту. Це дозволяє нівелювати бар'єри між військовим та цивільним досвідом, перетворюючи соціальне підприємництво на стратегічний інструмент сталого розвитку територіальних громад.

Економічний вимір ВСП полягає у поєднанні принципів ринкової самоокупності з продукуванням суспільної користі, що забезпечує доступ до альтернативних джерел фінансування та підвищує стійкість бізнес-моделей [2; 4; 5; 10; 19]. Він не обмежується лише самозайнятістю окремих осіб. Це інструмент підвищення фінансової стійкості



Рис. 1. Трансформація військових якостей в управлінські інструменти для соціального підприємництва

Джерело: узагальнено автором

громад та стратегічний ресурс для формування соціально-орієнтованої моделі ринкової економіки України у воєнний та поствоєнний періоди.

Управління ВСП базується на специфічних компетенціях, що виникають внаслідок адаптації військового досвіду до вимог цивільного ринку. Унікальність цього процесу полягає у синергії армійської дисципліни та підприємницької адаптивності. Така конверсія дозволяє формувати високоефективні команди, що вирізняються особливою стійкістю до макроекономічних шоків та операційних криз, що стає фундаментальним активом у структурі менеджменту організації.

Функціонування ВСП в умовах воєнної експозиції супроводжується комплексом багаторівневих викликів. Системний аналіз цих бар'єрів є пререквізитом для формування дієвої архітектури державної та громадської підтримки. Узагальнену класифікацію ключових детермінант, що перешкоджають масштабуванню ВСП, наведено в табл. 1.

Фундаментальним інструментом у цьому процесі виступає Закон України «Про ветеранське підприємництво» (№4563-IX), імплементація якого у 2026 році ознаменує перехід від фрагментарних ініціатив до системної інституціоналізації. Впровадження правового статусу «суб'єкта ветеранського підприємництва» (СВП) дозволяє легітимізувати специфічні пільги та преференції, перетворюючи соціальну місію бізнесу на його конкурентну перевагу [19]. Основні вектори та очікувані результати цієї трансформації систематизовано у табл. 2.

Комплексний аналіз деструктивних викликів (табл. 1) та стратегічних перспектив (табл. 2) свідчить про дуалістичну природу становлення

ветеранського соціального підприємництва в сучасній Україні. З одного боку, функціонування ВСП обтяжене значними адаптаційно-психологічними та регуляторно-фінансовими бар'єрами. Ці перешкоди не лише уповільнюють темпи економічної реінтеграції, а й потребують розробки специфічних, людино-центричних управлінських рішень, що враховують особливості ветеранської спільноти.

З іншого боку, імплементація Закону України «Про ветеранське підприємництво» у поєднанні з капіталізацією унікального лідерського потенціалу ветеранів відкриває можливості для переходу до системного зростання сектору. Синергія інституційної підтримки, фінансових преференцій та притаманної ветеранам командної згуртованості здатна трансформувати соціальний бізнес із локальних ініціатив у потужний драйвер національної економічної стабільності та суспільної резистентності [6; 7].

Ефективна реалізація законодавчих нововведень, розширення доступу до ресурсного забезпечення та активна протидія суспільній стигматизації є критичними детермінантами перетворення ВСП на стійкий механізм конверсії військового досвіду у суспільне благо.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ВСП має стратегічний потенціал стати фундаментальним інструментом соціально-економічної реінтеграції військовослужбовців. За умови формування дієвої реінтеграційної екосистеми та повноцінного впровадження інституційних механізмів підтримки, ВСП здатне стати рушійною силою економічного відновлення, забезпечуючи високий рівень соціального згуртування та зміцнення національної безпеки України у повоєнний період.

Таблиця 1

Система викликів розвитку ВСП в Україні в умовах воєнного стану

	Категорія виклику	Сутність деструктивного впливу	Наслідки для процесу реінтеграції
1.	Адаптаційно-психологічні бар'єри	Труднощі трансформації особистості від ієрархічних військових структур до ліберального бізнес-середовища; вплив ПТСР	Потреба у створенні терапевтичних інклюзивних робочих просторів для запобігання професійному вигоранню
2.	Соціокультурна стигматизація	Наявність упереджень та певного рівня недовіри з боку інвесторів, партнерів або споживачів.	Створення штучних перешкод у доступі до ринків збуту та партнерських мереж; необхідність активної комунікаційної політики.
3.	Нормативно-регуляторна недосконалість	Брак спеціалізованого законодавчого базису до моменту імплементації закону №10258	Надмірна бюрократизація процесів інституціоналізації ВСП та стримування його інноваційного потенціалу
4.	Фінансово-ресурсні обмеження	Ускладнений доступ до «м'якого» (пільгового) капіталу; жорсткі кваліфікаційні вимоги грантодавців.	Обмеження можливостей для старту та капіталомісткого масштабування ветеранських проєктів
5.	Інфраструктурно-адміністративні перешкоди	Дефіцит доступних виробничих площ; тривалість процедур отримання дозволів.	Підвищення «порогу входу» на ринок та відволікання обмежених ресурсів на подолання бюрократичних лабіринтів.

Джерело: узагальнено автором [10; 13]

Таблиця 2

Стратегічні вектори та детермінанти розвитку ВСП в Україні

Категорія підтримки	Ключовий чинник зростання	Обґрунтування та прогнозований вплив
Інституційно-фінансова підтримка	Пільгове фінансування та грантова допомога	Мінімізація кредитних ризиків на етапі стартапу; залучення донорського капіталу для капіталомістких соціальних проєктів.
	Механізми державних закупівель	Забезпечення гарантованого попиту через квотування (до 5%), що сприяє стабілізації фінансових потоків ветеранських підприємств.
	Ресурсна підтримка (матеріальні активи)	Оптимізація витрат через спрощений доступ до державної та комунальної інфраструктури, що знижує операційне навантаження на СВП
	Державна цільова програма (2026–2028 рр.)	Створення довгострокового планового горизонту для масштабування ветеранських ініціатив на загальнонаціональному рівні.
Соціально-економічний потенціал	Реабілітаційний та психотерапевтичний ефект	Формування корпоративної культури «рівний-рівному», що сприяє подоланню травматичного досвіду через колективну продуктивну працю
	Капіталізація управлінського досвіду	Трансформація військових лідерських якостей у високоефективні менеджерські компетенції, здатні працювати в умовах невизначеності.
	Посилення національної стійкості	Інтеграція ветеранських бізнесів у стратегічні галузі (оборонно-промисловий комплекс, агросектор), що зміцнює економічний суверенітет держави.

Джерело: узагальнено автором [2; 7; 13]

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність розгляду соціального підприємництва як системного інструменту соціально-економічної реінтеграції ветеранів у воєнний та поствоєнний періоди. Доведено, що ВСП поєднує економічну самодостатність із реалізацією соціальної місії, створюючи умови для професійної самореалізації ветеранів та розвитку територіальних громад.

Встановлено, що управлінський потенціал ВСП ґрунтується на трансформації військових якостей – дисципліни, відповідальності, командної взаємодії та стресостійкості – у цивільні управлінські компетенції, що сприяє формуванню адаптивних, інклюзивних і стійких організаційних моделей. Такі підприємства забезпечують не лише зайнятість ветеранів, а й підвищують рівень їх суб'єктності в економічних процесах.

З економічної точки зору доведено, що соціальний статус ветеранських підприємств розширює доступ до альтернативних фінансових ресурсів і сприяє створенню самопідтримуваної системи

соціального захисту шляхом реінвестування прибутку у соціально значущі ініціативи. Це дозволяє знизити навантаження на бюджетну систему та посилити фінансову стійкість місцевих громад.

Обґрунтовано, що інституціоналізація державної підтримки, зокрема через імплементацію Закону України «Про ветеранське підприємництво», є ключовою передумовою переходу від фрагментарних ініціатив до формування цілісної реінтеграційної екосистеми. Реалізація інструментів пільгового фінансування, доступу до державних закупівель та спрощення адміністративних процедур створює умови для масштабування ветеранського соціального підприємництва на національному рівні. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з кількісною оцінкою соціально-економічної ефективності ВСП, аналізом результативності державних програм підтримки, а також із розробленням управлінських моделей тиражування успішних практик на рівні регіонів і територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Актуальні проблеми та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. *Український ветеранський фонд* : веб-сайт. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-ierno-ho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv> (дата звернення: 08.01.2026).
2. Антонюк Д., Буй Ю. Соціальне підприємництво як каталізатор соціальних інновацій у повоєнному відновленні України: виклики, можливості, європейський досвід. *EUROPEAN PERSPECTIVE: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей* : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 29 лютого 2024 р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С. 138–142.
3. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>

4. Бондаревська К. В. Соціальне підприємництво для ветеранів війни як напрям збереження та розвитку людського капіталу. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ : КНЕУ, 2024. С. 66–71.
5. Валюс Л. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2>
6. Вербицька А. В. Роль бізнесу як каталізатора розвитку соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 49. С. 7–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-1>
7. Вербицька А. В. Впровадження партисипативної моделі розвитку соціального підприємництва як інструменту реінтеграції ветеранів та членів їх сімей на рівні громади. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.6>
8. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста*. 2024. Вип. 2 (02). DOI: [10.32782/city-development.2024.2-7](https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7)
9. Захаріна Т. Соціально-інституційні характеристики реінтеграції ветеранів гібридної війни. *Social Work and Education*. 2023. Вип. 10, № 1. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.2>
10. Злобін Д. Л., Петруненко Я. В. Соціальне підприємництво як інструмент економічної реінтеграції ветеранів: український та міжнародний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 4, № 88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.30>
11. Коваль О. П. Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
12. Літвин І. Кількість ветеранів зростає до 5-6 мільйонів осіб. *Кореспондент.net*. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4689822-kilkist-veteraniv-zroste-do-5-6-milioniv-osib-minveteraniv> (дата звернення: 08.01.2026).
13. Петрик О. Л. Соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС: нормативно-правовий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02>.
14. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 р. № 3551-ІІ. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 08.01.2026).
15. Реформа підтримки ветеранів. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv> (дата звернення: 08.01.2026).
16. Слуга Народу. Ветеранам хочуть спростити умови ведення бізнесу: що пропонує держава. URL: <https://sluga-narodu.com/veteranam-khochut-sprostytu-umovy-vedennia-biznesu-shcho-proponuie-derzhava/> (дата звернення: 08.01.2026).
17. Ткачук Ю. Аналітичний виступ на 18' People Management Conference щодо реінтеграції ветеранів 2025–2030. URL: <https://www.facebook.com/KAGroupLLC/posts/1280852204076380> (дата звернення: 08.01.2026).
18. У 5 містах Львівщини почали працювати над проектами, які розвиватимуть громаду та реінтегруватимуть ветеранів конфлікту. *Громадська організація «СТАН»* : веб-сайт. URL: <https://stan.org.ua/> (дата звернення: 08.01.2026).
19. Ушенко Н. В. Соціальне підприємництво в системі сприяння ветеранської зайнятості. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2 (16). С. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0205>.
20. Федорова Х. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси. *Kyivstar Business Hub* : веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi> (дата звернення: 08.01.2026).
21. Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Соціальне підприємництво та його роль у розв'язанні сучасних соціально-економічних проблем. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14804096>
22. Bondarevska K. Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. *Management and Business*. 2025. Vol. 3, № 1. P. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18>

REFERENCES:

1. Aktualni problemy ta bachennia mozhlyvostei dlia kariernoho i profesiinoho zrostannia veteraniv [Current problems and vision of opportunities for career and professional growth of veterans]. (2024). Ukrainian Veteran Foundation. Available at: <https://veteranfund.com.ua/analytics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv> [in Ukrainian].
2. Antoniuk, D., & Bui, Yu. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo yak katalizator sotsialnykh innovatsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: vyklyky, mozhlyvosti, yevropeyskyi dosvid. EUROPEAN PERSPECTIVE: multidisciplinary discourse in the context of modern challenges and opportunities. Lutsk: Vezha-Druk, pp. 138-142 [in Ukrainian].
3. Boida, S. (2023). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument pisliavoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25> [in Ukrainian].
4. Bondarevska, K. V. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo dlia veteraniv viiny yak napriam zberezhenia ta rozvytku liudskoho kapitalu. Theory and practice of building the ecosystem of the social sphere in the conditions of post-war revival of Ukraine. Kyiv: KNEU, pp. 66-71 [in Ukrainian].

5. Valius, L. O. (2023). Viina v Ukraini yak katalizator rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, No. 2(02), pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2> [in Ukrainian].
6. Verbytska, A. V. (2023). Rol biznesu yak katalizatora rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v protsesi reintehratsii viiskovosluzhbovtiv, veteraniv ta chleniv yikh simei. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, No. 49, pp. 7–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-1> [in Ukrainian].
7. Verbytska, A. V. (2024). Vprovadzhennia partysypatyvnoi modeli rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva yak instrumentu reintehratsii veteraniv ta chleniv yikh simei na rivni hromady. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, No. 32, pp. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.6> [in Ukrainian].
8. Yehoricheva, S. B., & Lakhyzha, M. I. (2024). Reintehratsiia veteraniv viiny v Ukraini: upravlinski ta ekonomichni aspekty. *Rozvytok mista – City Development*, No. 2 (02). DOI: [10.32782/city-development.2024.2-7](https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7) [in Ukrainian].
9. Zakharina, T. (2023). Sotsialno-instytutsiini kharakterystyky reintehratsii veteraniv hibrydnoi viiny. *Social Work and Education*, Vol. 10, No. 1, pp. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.2> [in Ukrainian].
10. Zlobin, D. L., & Petrunenko, Ya. V. (2025). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument ekonomichnoi reintehratsii veteraniv: ukrainskyi ta mizhnarodnyi dosvid. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Pravo*, Vol. 4, No. 88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.30> [in Ukrainian].
11. Koval, O. P. (2024). Zarubizhnyi dosvid sotsialnoho pidpriemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannia v Ukraini. *National Institute for Strategic Studies*. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf [in Ukrainian].
12. Lytvyn, I. (2024). Kilkist veteraniv zroste do 5-6 milioniv osib. *Korrespondent.net*. Available at: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4689822-kilkist-veteraniv-zroste-do-5-6-milioniv-osib-minveteraniv> [in Ukrainian].
13. Petryk, O. L. (2022). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument derzhavnoi pidtrymky reintehratsii viiskovosluzhbovtiv ta veteraniv ATO/OOS: normatyvno-pravovyi aspekt. *Problemy suchasnykh transformatsii*, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-02> [in Ukrainian].
14. Law of Ukraine. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu. No. 3551-XII. (1993, October 22). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> [in Ukrainian].
15. Reforma pidtrymky veteraniv. *Government Portal*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv> [in Ukrainian].
16. Sluha Narodu. (2025). Veteranams khochut sprostyty umovy vedennia biznesu: shcho proponuie derzhava. Available at: <https://sluga-narodu.com/veteranam-khochut-sprostyty-umovy-vedennia-biznesu-shcho-proponuie-derzhava/> [in Ukrainian].
17. Tkachuk, Yu. (2025). Analitychnyi vystup na 18' people management conference shchodo reintehratsii veteraniv 2025–2030. Available at: <https://www.facebook.com/KAGroupLLC/posts/1280852204076380> [in Ukrainian].
18. Stan NGO. (2024). U 5 mistakh Lvivshchyny pochaly pratsiuvaty nad proektamy, yaki rozvyvatymut hromadu ta reintehrivatymut veteraniv konfliktu. Available at: <https://stan.org.ua/> [in Ukrainian].
19. Ushenko, N. V. (2025). Sotsialne pidpriemnytstvo v sistemi spriyannia veteranskoi zainiatiosti. *Yevropeyskyi naukovy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, No. 2(16), pp. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0205> [in Ukrainian].
20. Fedorova, Kh. (2024). Yak rozvyvaty sotsialne pidpriemnytstvo: osoblyvosti biznesu ta ukrainski keisy. *Kyivstar Business Hub*. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriemnytstvo-osoblyvosti-biznesu-ta-ukrayinski-keisi> [in Ukrainian].
21. Chvertko, L. A., & Vinnytska, O. A. (2025). Sotsialne pidpriemnytstvo ta yoho rol u rozviazanni suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh problem. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14804096> [in Ukrainian].
22. Bondarevska, K. (2025). Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. *Management and Business*, Vol. 3, No. 1, pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18>.

Svitlana Korobka. *Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv. Social entrepreneurship as a tool for reintegration of veterans: management and economic aspects.*

Annotation. *The article aims to provide a theoretical and practical substantiation of the managerial and economic foundations of social entrepreneurship as a strategic mechanism for the sustainable reintegration of veterans into Ukrainian society amidst the ongoing full-scale military aggression. The study focuses on transforming military leadership experience into civil business competencies and identifying the role of social enterprises in ensuring local economic resilience. Methodology of research.* To achieve the research goals, a comprehensive set of scientific methods was applied: systematic and comparative analysis to study the demographic and professional structure of the veteran community; conceptual modeling to develop a matrix for transforming military skills (discipline, responsibility, tactical planning) into management tools such as Agile and risk management; and statistical analysis to evaluate the entrepreneurial potential and existing barriers within the veteran business sector. **Findings.** The study identifies social entrepreneurship as a double-impact tool: it facilitates the psychological and professional adaptation of veterans while simultaneously strengthening the financial capacity of territorial communities. The managerial dimension of the research proves that veterans possess unique leadership qualities that, when properly adapted, create highly competitive business models

focused on social value. In the economic dimension, the article highlights the importance of diversified funding, including state grants and international assistance, for ensuring the financial sustainability of veteran-led social enterprises. The research systematizes key institutional, psychological, and financial barriers, proposing a strategic framework for state support up to 2028. It is justified that the development of veteran entrepreneurship shifts the perception of veterans from “recipients of social aid” to “active subjects of economic recovery.”

Practical value. *The proposed managerial models and strategic vectors can be utilized by state authorities, local governments, and NGOs to develop targeted support programs. The practical application of the findings will enhance the survival rate of veteran startups, expand the inclusiveness of the labor market, and contribute to the overall economic security of the state during the post-war reconstruction period. The research provides a roadmap for integrating veteran-led social businesses into the national economic ecosystem, ensuring both social impact and financial viability.*

Keywords: *social entrepreneurship, veteran social entrepreneurship, veteran reintegration, managerial models, economic resilience, military experience, post-war recovery, inclusive labor market.*

Стаття надійшла: 07.01.2026

Стаття прийнята: 21.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 005:52.005.334:336

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-20>

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ АЙТІ-ГАЛУЗІ)

Т. В. КУКЛІНОВА

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1370-2883>

О. С. КІЧУК

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5323-7608>

Анотація. Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі фінансового управління, що базується на інтеграції інструментів мінімізації операційних ризиків у стратегію сталого розвитку ІТ-підприємств, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої фінансової стійкості в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення України. **Методика дослідження.** Використано методи аналізу та синтезу для узагальнення класичних теорій сталого розвитку, сучасних концепцій ризик-орієнтованого управління та підходів до фінансового планування і контролю. **Результати.** Обґрунтовано модель фінансового управління, що поєднує ризик-орієнтований підхід, цифрові фінансові інструменти та ESG-індикатори, спрямовану на зниження операційних ризиків і підвищення адаптивності ІТ-бізнесу. **Практична значущість результатів дослідження.** Результати можуть бути використані менеджментом ІТ-підприємств для підвищення фінансової стійкості, ефективності управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку в кризових умовах.

Ключові слова: наука, проект, інвестиції, фінанси, аналіз, діджиталізація, штучний інтелект, страхування, ефективність, операційні процеси, ефективність, фінансовий облік, грошові потоки, стратегія.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Для України ІТ-галузь є одним із найбільш динамічних секторів економіки, що демонструє стійкість навіть в умовах, спричинених повномасштабною військовою агресією. Проте стрімка адаптація до змін в кризових умовах визначила низку критичних суперечностей у системі менеджменту вітчизняних ІТ-компаній.

Традиційні моделі управління фінансами, орієнтовані на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі, виявляються малоефективними в у межах стратегії сталого розвитку. Особливої ваги набуває питання мінімізації операційних ризиків, які в ІТ-сфері, яке тісно переплетено з людським капіталом та безперервністю бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент сталого розвитку було закладено у працях таких зарубіжних вчених, як Пеззі Дж., Хольмберг Й [1] та Р. Сандбрук Р. [2], які наголошують на необхідності інтеграції економічних, соціальних та екологічних політик у межах глобального розвитку. Сучасні дослідження доповнюють класичні концепції, зокрема Чжан С., Лі Р., Ван Ц. [3] доводять, що штучний

інтелект, за умови розвитку людського капіталу та використання відновлюваної енергії, виступає важливим чинником забезпечення сталого розвитку на глобальному рівні.

Питання взаємозв'язку між управлінням операційними ризиками та фінансовою стійкістю підприємств досліджували такі економісти, як Пилипенко С., Грудзевич У.[4], Сорочак О., Захаров В.А., Демченко Г.В.[5], Ліпич Л., Надейко М. [6]. Окремий науковий дискурс сформувався навколо розвитку та трансформації ІТ-сектору України. У працях Горбаченка С. [7], Косовича Б. [8], Косовської Б., Мохненко А., Антонова Р. розкрито особливості управлінських інновацій, цифрового перетворення та ролі людського капіталу в ІТ-бізнесі [9].

Попри значну кількість публікацій, присвячених цифровізації економіки, питання інтеграції мінімізації операційних ризиків у фінансову стратегію сталого розвитку саме ІТ-компаній залишаються фрагментарними. Зокрема, потребують подальшого вивчення механізми адаптації фінансового планування до умов високої плинності людського капіталу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на ґрун-

товні напрацювання, на сьогодні відсутня модель фінансового управління, яка б дозволяла ІТ-підприємствам ефективно балансувати між мінімізацією операційних ризиків та дотриманням принципів сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі фінансового управління, що базується на інтеграції інструментів мінімізації операційних ризиків у стратегію сталого розвитку ІТ-підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їхньої фінансової стійкості в умовах воєнних викликів та перспектив повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства ІТ-галузі відіграють ключову роль у формуванні інноваційного потенціалу та забезпеченні сталого розвитку національних економік. До початку повномасштабного вторгнення Україна демонструвала високі темпи розвитку у сфері інноваційних технологій. ІТ-сектор виступав однією з провідних експортноорієнтованих галузей, посідаючи друге місце у структурі національного експорту. З 2010 року експорт ІТ-послуг України стабільно зростав у середньому на 27,3% щорічно, досягнувши у 2022 році рекордного рівня – 7,3 млрд доларів США. На сьогодні ІТ-послуги є ключовим компонентом національного експорту, забезпечуючи приблизно 4% його загального обсягу, тоді як частка ІТ у валовому внутрішньому продукті України у 2023 році становила 5%. Ці показники свідчать про стратегічну значущість ІТ-сектора

для економіки та його внесок у міжнародну конкурентоспроможність країни [10].

Глобальна інноваційна візія України ставить за мету до 2030 року стати найбільш «цифровою» країною у світі, забезпечити щорічні темпи приросту ВВП у середньостроковій перспективі на рівні не нижче ніж +50% від загальносвітового рівня та забезпечити частку внеску інноваційних продуктів у ВВП не нижче ніж 15–20% [11]. Водночас специфіка їх діяльності зумовлює підвищений рівень операційних ризиків, пов'язаних із високою залежністю від людського капіталу, швидкими технологічними змінами, кіберзагрозами, нестабільністю ринкового середовища та глобалізацією бізнес-процесів.

Операційні ризики в ІТ-компаніях мають комплексний характер і охоплюють ризики збоїв у бізнес-процесах, втрати ключових спеціалістів, порушення інформаційної безпеки, недотримання контрактних зобов'язань, а також ризики, пов'язані з регуляторними змінами [12, 13, 14, 15].

Фінансове управління виступає інструментом ідентифікації, оцінювання та контролю таких ризиків шляхом формування адекватної системи бюджетування, резервування та внутрішнього контролю. Зокрема, створення фінансових резервів для покриття можливих операційних втрат є важливим елементом ризик-менеджменту, що підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх та внутрішніх шоків.

За таких умов фінансове управління набуває стратегічного значення, оскільки саме воно забезпечує узгодження фінансових ресурсів підприємства з цілями сталого розвитку та формує інструментарій мінімізації операційних ризиків.

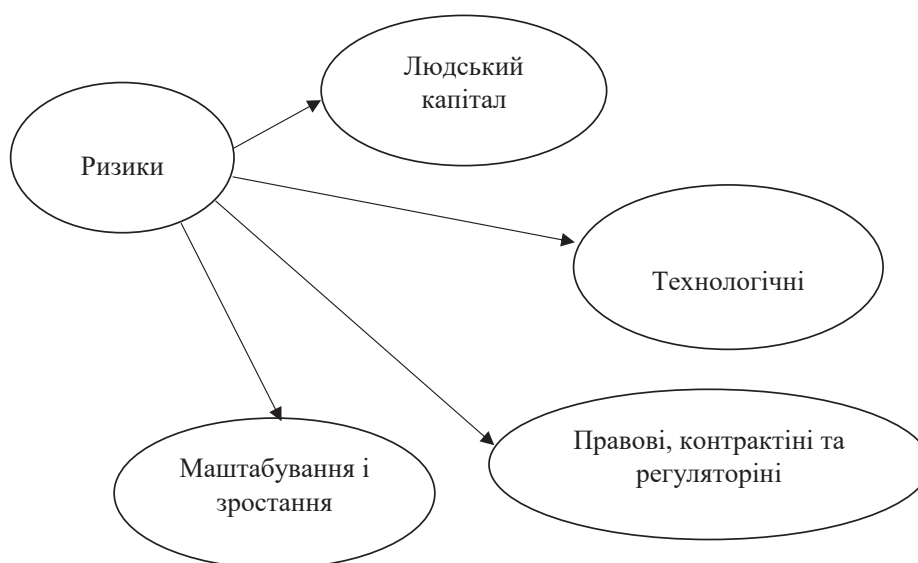


Рис. 1. Операційні ризики ІТ-компаній

Джерело: авторська розробка

Фінансове управління на підприємствах ІТ-галузі характеризується поєднанням класичних фінансових підходів із сучасними цифровими інструментами планування, контролю та аналізу. Основними його завданнями є забезпечення фінансової стійкості, підтримка ліквідності, оптимізація структури витрат та формування інвестиційного потенціалу для інноваційного розвитку. Так, при розробці стратегій значна увага приділяється довгостроковій фінансовій рівновазі, що передбачає не лише максимізацію прибутку, а й урахування соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства.

Важливу роль у мінімізації операційних ризиків відіграє впровадження ризик-орієнтованого фінансового планування. Для ІТ-підприємств це означає інтеграцію сценарного аналізу та стрес-тестування у процес прийняття фінансових рішень. Такі підходи дозволяють оцінити вплив можливих негативних подій на фінансові результати та заздалегідь розробити механізми реагування. Крім того, використання показників ефективності, орієнтованих на принципи ESG (Environmental, Social, Governance), сприяє підвищенню прозорості фінансового управління та зміцненню довіри з боку інвесторів і стейкхолдерів. Водночас ключове дуже важлива набуває організація фінансового обліку як інформаційної бази управління ризиками, оскільки саме дані бухгалтерського та управлінського обліку забезпечують своєчасне виявлення відхилень, контроль витрат і оцінку фінансової стійкості підприємства. Використання сучасних цифрових інструментів фінансового обліку в ІТ-компаніях підвищує точність прогнозування, узгодженість управлінських рішень та адаптивність фінансової системи до змін зовнішнього середовища.

У системі сталого розвитку особливого значення набуває управління витратами, спрямоване на підвищення операційної ефективності та зниження ризиків нерационального використання ресурсів. Для ІТ-компаній характерною є висока частка витрат на персонал та інноваційну діяльність, що потребує застосування гнучких моделей фінансування, таких як проєктне бюджетування та фінансовий контроль за життєвим циклом ІТ-продуктів. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити відповідність фінансових рішень стратегічним цілям сталого розвитку.

Концептуальна модель фінансового управління ІТ-підприємств базується на інтеграції трьох ключових компонентів: фінансового планування та контролю, системи управління операційними ризиками та принципів сталого розвитку. Така інтеграція дозволяє не лише забезпечити фінансову стійкість підприємства, а й підвищити його здатність адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх викликів, характерних для динамічного ІТ-середовища.

Використання проєктного бюджетування та сценарного аналізу дозволяє передбачати фінансові наслідки ризиків і адаптувати ресурси відповідно до стратегічних цілей. Важливим є створення системи превентивних заходів, резервів та страхових механізмів, які мінімізують потенційні фінансові втрати та зменшують негативний вплив ризиків на операційну діяльність. Інтеграція ESG-принципів дозволяє враховувати не лише фінансові, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню прозорості, довіри з боку стейкхолдерів та інвесторів, а також формує довгострокову фінансову стабільність.

Наука пропонує системні підходи до ідентифікації та кількісної оцінки операційних ризиків, наприклад, методи статистичного моделювання, сценарного аналізу та стрес-тестування. На практиці це дозволяє ІТ-компаніям прогнозувати ймовірність збоїв у проєктах, кіберінцидентів чи відтоку ключових фахівців, і заздалегідь формувати фінансові резерви. Застосування науково обґрунтованих моделей прогнозування (економетричних моделей, машинного навчання для аналізу фінансових даних) дозволяє компаніям оцінювати майбутні доходи, витрати та прибутковість проєктів [16, 17]. Застосування аналітичних методів, зокрема сценарного аналізу, стрес-тестування та порівняльного аналізу, забезпечить обґрунтування управлінських рішень щодо мінімізації ризиків для сталого розвитку підприємств. Це підвищує точність бюджетування та ефективність управління грошовими потоками.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Фінансове управління на підприємствах ІТ-галузі виступає ключовим фактором мінімізації операційних ризиків у системі сталого розвитку, оскільки саме воно забезпечує узгодження стратегічних цілей із поточними фінансовими можливостями та обмеженнями. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати інструменти фінансового аналізу, ризик-менеджменту та принципи сталого розвитку в єдину управлінську модель, орієнтовану на адаптивність і довгострокову цінність бізнесу. Така інтеграція дозволяє своєчасно ідентифікувати та знижувати вплив ключових операційних ризиків, пов'язаних із людським капіталом, кібербезпекою, проєктною діяльністю та цифровою інфраструктурою.

Впровадження ризик-орієнтованого фінансового управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств, оптимізації структури витрат і доходів, а також зростання інвестиційної привабливості в умовах повоєнного часу. У результаті забезпечується довгострокова фінансова стійкість та сталий розвиток ІТ-компаній, що сприяє їхній здатності

ефективно функціонувати в динамічному та ризиконасиченому середовищі, зокрема в контексті воєнних викликів і перспектив повоєнного відновлення економіки України. Включення принципів сталого розвитку до фінансового управління ІТ-підприємств передбачає орієнтацію не лише на досягнення короткострокових фінансових резуль-

татів, а й на забезпечення довгострокової економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. Це сприяє формуванню комплексного підходу до прийняття управлінських рішень, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Pezzy J. Sustainable development concepts. *World*, 1992. 92 p.
2. Holmberg J., Sandbrook R. Sustainable development: What is to be done? Policies for a Small Planet. *1st ed. London : Routledge*, 1992. p. 120.
3. Zhang C., Li R., Wang Q. Artificial intelligence and sustainable development: A global nonlinear analysis of the moderating roles of human capital and renewable energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2026. Vol. 228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.116574> (дата звернення: 18.12.2025)
4. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15> (дата звернення: 18.12.2025).
5. Захаров В.А., Демченко Г.В. Складові ефективного управління операційним менеджментом промислового підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнар. наукової конф., 26–27 лист. 2020 р. : тези допов.* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 51–53.
6. Ліпич Л., Надейко М. Інноваційні підходи до управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18102261> (дата звернення: 28.12.2025).
7. Горбаченко С. А. Особливості впровадження управлінських інновацій суб'єктами підприємництва ІТ сфери. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 1 (30). С. 18–27.
8. Косович Б. ІТ-підприємства в умовах війни: діяльність та перспективи. *Scientific Collection "InterConf"*. 2024. № 187. С. 9–15.
9. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14897037> (дата звернення: 28.12.2025).
10. ІТ-сектор. *Інноваційні технології*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/innovation-technologies/> (дата звернення: 28.12.2025).
11. Глобальна інноваційна візія України 2023. *Національна інноваційна стратегія України WINWIN*. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2025).
12. Цифрове перетворення ІТ-бізнесу: роль комунікацій, знань і людського капіталу в сучасному менеджменті : монографія / О.В. Кіндрат, Р.Б. Батюк, Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2025. 140 с.
13. Заяць А.І., Буга О.Р. Managing Strategic Change in IT Enterprises via Synergy of Customer-Centric Technologies and Sustainable Transformation Models. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № (46), P. 204–212. URL: <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/1787> (дата звернення: 28.12.2025).
14. Олексів Т. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149> (дата звернення: 28.12.2025).
15. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. № (3). С. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5)) (дата звернення: 28.12.2025).
16. Куклінова ТВ, Чепурна О Є , Мельник Є.Б. Економіко-математичне моделювання: синергія аналітики, менеджменту та штучного інтелекту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-31> (дата звернення: 28.12.2025).
17. Батюк Р. Б., Орлова О. М., Крайній В. О. Особливості моделювання фінансової діяльності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15594627> (дата звернення: 18.12.2025).

REFERENCES:

1. Pezzy J. (1992). Sustainable development concepts. *World*, 92 p.
2. Holmberg J., Sandbrook R. (1992). Sustainable development: What is to be done? In: Policies for a Small Planet. *1st ed. London: Routledge*, p. 120.
3. Zhang C., Li R., Wang Q. (2026). Artificial intelligence and sustainable development: A global nonlinear analysis of the moderating roles of human capital and renewable energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.116574> (accessed 18 December 2025).

4. Pylypenko S., Hrudzevych U., Sorochak O. (2025). Efektyvnist operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva [Efficiency of enterprise operational management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no 1 (52), pp. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15> (accessed 18 December 2025).
5. Zakharov V. A., Demchenko H. V. (2020). Skladovi efektyvnoho upravlinnia operatsiynym menedzhmentom promysloвого pidpriemstva [Components of effective operational management of an industrial enterprise]. *Economic Development and the Legacy of Simon Kuznets: Proceedings of the International Scientific Conference*, 26–27 November 2020. Kharkiv: S. Kuznets KhNEU, pp. 51–53.
6. Lypych L., Nadeiko M. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia finansovymy ryzykamy v umovakh nevyznachenosti [Innovative approaches to financial risk management under uncertainty]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18102261> (accessed 28 December 2025).
7. Kosovych B. (2024). IT-pidpriemstva v umovakh viiny: diialnist ta perspektyvy [IT enterprises under wartime conditions: activities and prospects]. *Scientific Collection "InterConf"*, issue 187, pp. 9–15.
8. Mokhnenko A. S., Antonov R. A. (2025). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti IT-pidpriemstva v umovakh transformatsiinykh zmin: vplyv vykhodu na mizhnarodni rynky [Enhancing competitiveness of IT enterprises under transformational changes: impact of entering international markets]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, issue 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14897037> (accessed 28 December 2025).
9. Horbachenko S. A. (2021). Osoblyvosti vprovadzhennia upravlinskykh innovatsii subiektamy pidpriemnytstva IT sfery [Features of managerial innovation implementation by IT sector enterprises]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no 1 (30), pp. 18–27.
10. IT-sector. Innovative technologies. Available at: UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/innovation-technologies/> (accessed 28 December 2025).
11. Global Innovation Vision of Ukraine 2023. *National Innovation Strategy of Ukraine WINWIN*. Available at: <https://winwin.gov.ua/> (accessed 18 December 2025).
12. Kindrat O. V., Batiuk R. B. (2025). Tsyfrove peretvorennia IT-biznesu: rol komunikatsii, znan i liudskoho kapitalu v suchasnomu menedzhmenti [Digital transformation of IT business: the role of communications, knowledge and human capital in modern management]. *Lviv: Halych-Pres*, 140 p.
13. Zaiats A. I., Buha O. R. (2025). Managing strategic change in IT enterprises via synergy of customer-centric technologies and sustainable transformation models. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, issue 46, pp. 204–212. Available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1787> (accessed 28 December 2025).
14. Oleksiv T. (2025). Intehrovani modeli otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia biznes-protsesamy IT-pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Integrated models for assessing business process management efficiency of IT enterprises under digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149> (accessed 28 December 2025).
15. Avhustyn R., Budniak V. (2024). Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti biznes-protsesiv orhanizatsii IT-sektoru v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Mechanism for ensuring business process efficiency of IT-sector organizations under digitalization]. *Development Service Industry Management*, no 3, pp. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5)) (accessed 28 December 2025).
16. Kuklinova T. V., Chepurna O. Ye., Melnyk Ye. B. (2025). Ekonomiko-matematychne modeliuvannia: synerhiia analityky, menedzhmentu ta shtuchnoho intelektu [Economic and mathematical modeling: synergy of analytics, management and artificial intelligence]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-31> (accessed 28 December 2025).
17. Batiuk R. B., Orlova O. M., Krainii V. O. (2025). Osoblyvosti modeliuvannia finansovoi diialnosti pidpriemstv [Features of modeling enterprise financial activity]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, issue 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15594627> (accessed 18 December 2025).

Tetiana Kuklinova, National University "Odesa Law Academy", **Oksana Kichuk**, Odesa National Economic University. **Financial management and minimization of operational risks in the context of sustainable development (a case study of IT enterprises).**

Annotation. The purpose of the study is to substantiate a conceptual model of financial management that integrates operational risk minimization tools into the sustainable development strategy of IT enterprises and to develop practical recommendations for enhancing their financial resilience under conditions of military challenges and post-war recovery. **Methodology of research.** The research is based on a synthesis of classical theories of sustainable development, modern concepts of risk-oriented management, and contemporary approaches to financial planning and control. **Findings.** The article examines the role of financial management in minimizing operational risks within the framework of sustainable development, using IT enterprises as a case study. The relevance of the research is driven by the growing importance of the IT sector for the Ukrainian economy, which has demonstrated high resilience and export potential despite wartime challenges. At the same time, rapid digital transformation, high dependence on human capital, technological volatility, cybersecurity threats, and globalized business processes significantly increase the level of operational risks faced by IT companies. The study highlights that traditional short-term profit-oriented financial management models are insufficient for ensuring long-term sustainability. Particular attention is paid to risk-oriented financial planning, scenario analysis, and stress testing as key instruments for assessing the impact of adverse events on financial performance. The role of financial accounting and management accounting is emphasized as an information foundation for timely risk identification, cost control, and evaluation of financial stability. **Practical value.** The integration of

digital financial tools, ESG-oriented performance indicators, and project-based budgeting is shown to enhance transparency, investor confidence, and adaptability to environmental changes. The proposed conceptual model combines financial planning and control, operational risk management systems, and sustainable development principles. Its implementation contributes to improved operational efficiency, strengthened financial stability, and increased competitiveness of IT enterprises in a dynamic and risk-intensive environment.

Keywords: *planning, science, project, investment, finance, analysis, digitalization, artificial intelligence, insurance, business, operational processes, efficiency, financial accounting, cash flows, strategy.*

Стаття надійшла: 07.01.2026

Стаття прийнята: 21.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658.5:620.9

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-21>

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Ю. М. ЛИТВИНЮК

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9324-5807>

Анотація. Мета. У статті обґрунтовано необхідність переходу підприємств відновлювальної енергетики від функціонально-ієрархічної моделі управління до стратегічно-адаптивної, зумовлену високою мінливістю ринкового середовища, залежністю генерації від природно-кліматичних факторів та зростанням безпекових ризиків. **Методика дослідження.** Визначено сутність та ключові характеристики обох моделей управління, проведено їх порівняльний аналіз і доведено обмеженість застосування традиційних ієрархічних підходів у сфері відновлюваної енергетики. **Результати.** Запропоновано стратегічну модель організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики, що базується на принципах адаптивності, резильєнтності, ризик-орієнтованості, цифрової інтегрованості та децентралізації управлінських рішень. Модель включає п'ять взаємопов'язаних контурів управління: стратегічний, ризик-контур, операційно-диспетчерський, цифрово-аналітичний та комерційний. Обґрунтовано, що центральним елементом системи виступає ризик-контур, який визначає режими функціонування підприємства та забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління. Доведено, що інтеграція цифрових технологій, прогностичної аналітики та інструментів ринкової взаємодії забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень, підвищує точність планування генерації та сприяє мінімізації небалансів. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропонована модель трансформує підприємство відновлювальної енергетики з виробника електроенергії у суб'єкт забезпечення енергетичної стабільності, що підвищує його стійкість, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність у умовах воєнних та ринкових викликів.

Ключові слова: відновлювальна енергетика, система управління, стратегічно-адаптивна модель, ризик-орієнтоване управління, енергетична стійкість, цифровізація, data-driven управління, прогнозування генерації, балансування потужностей, енергетичний ринок.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток енергетичного сектору характеризується прискореною трансформацією ринкових механізмів, інтеграцією до європейського енергетичного простору, цифровізацією виробничих процесів та зростанням ролі відновлюваних джерел енергії у забезпеченні енергетичної безпеки держави. Підприємства відновлювальної енергетики стають важливим елементом енергетичної системи, оскільки виконують не лише функцію виробництва електроенергії, а й забезпечують балансування потужностей, стабільність енергопостачання та адаптацію енергосистеми до декарбонізаційних вимог.

Водночас функціонування таких підприємств відбувається в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлена залежністю генерації від погодних факторів, коливаннями цін на електроенергію, регуляторними змінами та воєнними загрозами для енергетичної інфраструктури. Традиційні функціонально-ієрархічні системи управління, орієнтовані на стабільні виробничі процеси, не забезпечують необхідної швидкості реагування

та узгодженості управлінських рішень у таких умовах, що призводить до зростання небалансів, фінансових втрат і зниження стійкості функціонування підприємств. За цих обставин виникає потреба у формуванні нової управлінської архітектури, здатної інтегрувати стратегічне прогнозування, ризик-менеджмент, цифрову аналітику та ринкові механізми взаємодії. Особливої актуальності набуває розроблення стратегічної моделі організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики, яка забезпечуватиме превентивний характер управління, узгодженість стратегічних і операційних рішень та підвищення стійкості функціонування підприємств у турбулентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації системи управління підприємствами енергетичного сектору, зокрема переходу від функціонально-ієрархічних підходів до стратегічно-адаптивних моделей, у контексті цифровізації, підвищення ризиковості та необхідності забезпечення енергетичної стійкості, набули значної актуальності в наукових публікаціях останніх років. У роботах В. Грушка [1] акцентовано увагу на інтеграційних процесах

України з європейським енергетичним простором через синхронізацію з ENTSO-E як чиннику зміни логіки функціонування енергоринку та підвищення вимог до управління стійкістю. А. В. Негляд [2] обґрунтовує необхідність посилення енергоефективності, впровадження технологій Індустрії 4.0 та стратегічного управління як основи конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємств енергетичного сектору. Т. В. Полозова [3] розкриває методологічні засади управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України, підкреслюючи значення узгодження стратегічних рішень із динамікою зовнішнього середовища.

Окремий напрям досліджень зосереджений на переосмисленні організаційних моделей управління та впливі цифрової трансформації на їх еволюцію. Зокрема, Д. В. Крилов [5] аналізує зміну моделей управління підприємством під впливом цифрових змін, що спричиняє зростання ролі аналітики та прискорення управлінських циклів. Практичні аспекти впровадження data-driven підходу до управління компанією висвітлено Д. Кучером [6], що підсилює аргументацію переходу від регламентно-процедурної логіки до управління на основі даних. Питання інтеграції ESG-стандартів у практику управління та оцінювання готовності бізнесу до їх імплементації розкрито у відповідному аналітичному дослідженні [7], що є важливим для підприємств відновлювальної енергетики як галузі, орієнтованої на принципи сталого розвитку. Технологічну основу цифровізації управління, зокрема використання Інтернету речей як інструменту збору даних та моніторингу, представлено у праці М. Ю. Самойленка [8]. У свою чергу, застосування цифрових двійників як інструменту моделювання та аналізу складних об'єктів енергетичної інфраструктури обґрунтовано П. П. Лободою [9]. Питання інтелектуального прогнозування генерації, що є критичним для балансування потужностей у ВДЕ, висвітлено у роботах П. О. Зінкевича, В. В. Шпака, М. В. Маслія [10] та І. Мірошніченко, Т. Кравченко, Ю. Дробіна [11], де розглядаються сучасні підходи до прогнозування виробітку на основі інтелектуальних методів та аналітичних моделей.

Водночас, попри наявність вагомих наукових напрацювань щодо стратегічного управління, цифрової трансформації, ESG-орієнтації та прогнозу аналітики в енергетиці, питання комплексної побудови стратегічно-адаптивної моделі організації системи управління саме підприємствами відновлювальної енергетики залишається недостатньо розкритим. Обмежено дослідженням є інтегрування ризик-орієнтованої логіки управління, цифрово-аналітичних інструментів та ринкових механізмів (балансування, небаланси, контракти) у єдину багатоконтурну систему,

здатну забезпечувати стійкість генерації, фінансову життєздатність і безперервність функціонування в умовах воєнних та ринкових викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на певну кількість наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню підприємствами енергетичного сектору, цифровій трансформації, інтеграції ESG-принципів та прогнозуванню генерації, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Передусім це стосується специфіки організації системи управління саме на підприємствах відновлювальної енергетики, діяльність яких характеризується стохастичністю виробітку, залежністю від погодних факторів, необхідністю балансування потужностей та підвищеними безпековими ризиками.

У наявних дослідженнях управління переважно розглядається або з позицій класичного стратегічного менеджменту, або в межах цифровізації та енергоефективності, однак відсутній цілісний підхід до побудови інтегрованої моделі, у якій стратегічні, ризикові, операційні, комерційні та аналітичні процеси функціонують як єдина система. Недостатньо розкритими залишаються питання пріоритетності ризик-орієнтованої логіки прийняття рішень, переходу від реактивного до превентивного управління та узгодження режимів генерації з ринковими сигналами у реальному часі. Обмежено досліджено роль багатоконтурної архітектури управління, у якій цифрова аналітика, прогнозування генерації та ринкова поведінка інтегруються у стратегічний рівень прийняття рішень. Також потребує подальшого обґрунтування механізм функціонування системи управління, здатної одночасно забезпечувати енергетичну стабільність, фінансову життєздатність і стійкість підприємства в умовах воєнних та ринкових викликів. Отже, актуальним є формування стратегічної моделі організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики, яка поєднуватиме ризик-орієнтованість, цифрову аналітику та багаторівневе управління у єдину адаптивну управлінську архітектуру.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування стратегічної моделі організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики, здатної забезпечити їх адаптивність, енергетичну стійкість та економічну результативність в умовах нестабільного ринкового середовища, цифрової трансформації та зростання безпекових ризиків. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність функціонально-ієрархічної та стратегічно-адаптивної моделей управління і визначити їх відмінності; обґрунтувати

необхідність переходу підприємств відновлювальної енергетики до ризик-орієнтованої логіки управління; визначити принципи побудови стратегічної моделі організації системи управління; сформувати багатоконтурну структуру управління та розкрити функціональне призначення її складових; обґрунтувати роль цифрово-аналітичних інструментів і прогнозування генерації у процесі прийняття управлінських рішень.

Реалізація поставленої мети спрямована на формування науково обґрунтованих положень щодо побудови стратегічно-адаптивної системи управління підприємствами відновлювальної енергетики, здатної забезпечити їх конкурентоспроможність, фінансову життєздатність та стійке функціонування в умовах воєнних і ринкових викликів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано діалектичний метод для виявлення трансформації управлінських підходів у відновлювальній енергетиці під впливом цифровізації та зростання ризиків. Системний підхід застосовано для розгляду підприємства як багаторівневої соціально-технічної системи. Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів і формування структури стратегічної моделі управління. Індукція та дедукція забезпечили формування узагальнених висновків щодо принципів функціонування багатоконтурної системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. «Сучасні підходи до управління підприємствами енергетичного сектору передбачають реалізацію наступних завдань в сфері енергоефективності, впровадження інноваційних технологій Індустрії 4.0 та стратегічного управління, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток шляхом оптимізації використання ресурсів, зниження операційних витрат, підвищення надійності енергопостачання та адаптації до динамічних змін ринку» [2].

У реаліях сьогодення підприємства відновлювальної енергетики потребують переходу від функціонально-ієрархічного управління до стратегічно-адаптивної моделі управління, яка базується на інтеграції ризик-орієнтованого, цифрового та проактивного підходів [4].

Функціонально-ієрархічна модель управління – це традиційна організація менеджменту підприємства, що базується на вертикальній системі підпорядкування та поділі управлінської діяльності за функціями. У межах такої моделі структура управління будується за принципом рівнів (вищий, середній, оперативний), а кожен структурний підрозділ виконує чітко визначену функцію: виробництво, облік, фінанси, постачання, збут, технічне обслуговування тощо.

Основними характеристиками функціонально-ієрархічного управління є:

- централізоване прийняття управлінських рішень;
- вертикальні інформаційно-комунікаційні потоки;
- жорстка регламентація процедур;
- розподіл відповідальності за функціональними підрозділами;
- орієнтація на стабільні господарські (виробничі) процеси;
- реактивний характер управління, тобто реагування після виникнення відхилення.

Така модель є ефективною в умовах передбачуваного середовища та безперервного виробничого циклу, однак у сфері відновлювальної енергетики, на наш погляд, її застосування обмежується високою залежністю від погодних факторів, коливань генерації та нестабільності ринку електроенергії. Через багаторівневу систему погоджень і повільну передачу інформації суб'єкт господарювання втрачає швидкість реагування, що призводить до операційних і фінансових втрат, а також зниження стійкості функціонування.

У свою чергу, стратегічно-адаптивна модель управління – це інтегрована система менеджменту, орієнтована на безперервне узгодження стратегічних цілей підприємства зі змінами екзогенного середовища шляхом використання прогнозування, ризик-менеджменту та цифрової аналітики. На відміну від традиційної ієрархії, вона базується на принципах гнучкості, децентралізації та проактивності.

Ключовими характеристиками стратегічно-адаптивної моделі є:

- прийняття рішень на основі даних, тобто data-driven;
- горизонтальна взаємодія структурних підрозділів;
- сценарне планування та прогнозування;
- інтегрований ризик-менеджмент;
- децентралізоване оперативне управління;
- проактивний характер управління, а саме попередження відхилень;
- швидка корекція режимів функціонування.

У підприємствах відновлювальної енергетики така модель дозволяє управляти не лише виробництвом електроенергії, а й енергетичною стабільністю, балансуванням потужностей, ринковими ризиками, безпековими загрозами тощо, а управлінські рішення приймаються з урахуванням прогнозів генерації, цінкових сигналів ринку, технічного стану обладнання та екзогенних факторів, що забезпечує підвищення адаптивності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Порівняльна характеристика моделей управління підприємствами відновлювальної енергетики наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей управління підприємствами відновлювальної енергетики

Критерії	Функціонально-ієрархічне управління	Стратегічно-адаптивна модель управління
Організаційна структура	Жорстка вертикальна ієрархія	Гнучка мережево-процесна структура
Прийняття рішень	Централізоване, багаторівневе погодження	Децентралізоване, швидке
Характер управління	Реактивний (після відхилень)	Проактивний (на основі прогнозів)
Інформаційні потоки	Вертикальні, повільні	Горизонтальні та інтегровані
Основа прийняття рішень	Регламенти та досвід	Дані, аналітика та сценарне моделювання
Планування	Жорстке довгострокове	Гнучке сценарне та адаптивне
Управління ризиками	Епізодичне, фрагментарне	Інтегрований ризик-менеджмент
Роль цифрових технологій	Допоміжна	Базова – data-driven управління
Швидкість реагування	Низька	Висока
Узгодженість структурних підрозділів	Функціональна ізоляваність	Кросфункціональна взаємодія
Управління генерацією ВДЕ	За планом виробництва	За прогнозом виробітку і ринку
Робота з ринком електроенергії	Пасивна	Активна ринкова стратегія
Стійкість до зовнішніх загроз	Обмежена	Висока адаптивність
Інвестиційна привабливість	Середня	Підвищена
Конкурентоспроможність	Стабільна у статичних умовах	Висока у турбулентному середовищі

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Таким чином, перехід до стратегічно-адаптивної моделі управління забезпечує підприємствам відновлювальної енергетики швидкість реагування, зменшення ризиків небалансів, підвищення ефективності управління ресурсами та стійкість функціонування в умовах нестабільного енергетичного ринку і воєнних викликів.

Стратегічна модель організації системи управління повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- адаптивність – здатність системи швидко реагувати на зміну генерації, погодних умов, атак на енергосистему та ін.;
- резильєнтність – забезпечення стійкості функціонування при пошкодженні активів підприємства;
- цифрова інтегрованість – управління на основі даних у режимі реального часу;
- децентралізованість рішень – делегування оперативного управління на рівень об'єктів генерації;
- ризик-орієнтованість – пріоритет управління загрозами над управлінням ресурсами;
- синхронізація з енергосистемою ENTSO-E – управління балансом потужностей.

Синхронізація енергосистеми України з європейською мережею ENTSO-E відбулася 16 березня 2022 року, що забезпечило фізичне об'єднання та роботу в єдиному енергопросторі, а також є стратегічним кроком, який здійснений екстрено після початку зовнішньої воєнної агресії та підвищив енергетичну безпеку, дозволив отримувати аварійну допомогу й уможливив експорт/імпорт електроенергії з ЄС [1].

Таким чином, управління підприємством відновлювальної енергетики має переходити від виробничої логіки «виробити електроенергію» → до логіки «керувати енергетичною стабільністю».

Стратегічна модель організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики повинна складатися з п'яти взаємопов'язаних контурів управління (рис. 1):

- стратегічний контур → довгострокова стійкість;
- ризик-контур → антикризове управління;
- операційно-диспетчерський контур → стабільність генерації;
- цифрово-аналітичний контур → Data-Driven управління [6];
- комерційний контур → фінансова життєздатність.

Стратегічний контур у структурі запропонованої моделі є верхнім рівнем управління, який формує довгострокові орієнтири розвитку підприємства відновлювальної енергетики та визначає його роль у системі енергетичної безпеки. А саме призначення його полягає у забезпеченні стабільності функціонування підприємства в умовах високої невизначеності ринкового, технологічного та безпекового середовища.

На відміну від традиційного стратегічного планування, що орієнтується переважно на розширення виробничих потужностей і фінансові показники, стратегічний контур підприємств відновлювальної енергетики ґрунтується на концепції стійкості, тобто ключовим результатом управління виступає не максимізація обсягів генерації,

а здатність підприємства підтримувати функціонування за будь-яких умов – від ринкових коливань до фізичних руйнувань інфраструктури.

У межах стратегічного контуру формуються такі базові напрями управління:

- диверсифікація генерації – передбачає поєднання різних типів відновлювальних джерел (сонячної, вітрової генерації та накопичувачів енергії) з метою згладжування коливань виробітку та зменшення залежності від погодних умов – такий підхід трансформує підприємство з моногенератора у гнучку енергетичну систему;

- управління портфелем проєктів – охоплює оцінювання інвестиційної доцільності нових станцій, реконструкцію існуючих потужностей, вибір географічного розміщення та пріоритетність фінансування – портфель розглядається як інструмент балансування ризиків і доходності;

- планування стійкості до руйнувань – передбачає розміщення об'єктів з урахуванням безпекових факторів, резервування критичних елементів інфраструктури, модульність станцій та можливість швидкого відновлення після пошкоджень – у результаті стратегія розвитку інтегрує елементи інженерної та енергетичної безпеки;

- ESG-орієнтований розвиток – стратегія підприємства формується з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв: зменшення вуглецевого сліду, взаємодія з громадами, прозорість управління, дотримання стандартів сталого розвитку – підвищує інвестиційну привабливість та доступ до міжнародного інвестування [7];

- інтеграція до європейських енергетичних ринків – передбачає узгодження діяльності підприємства з правилами ENTSO-E, розвиток експортного потенціалу, участь у ринках допоміжних послуг і адаптацію до європейського регуляторного середовища [1].

Таким чином, стратегічний контур формує довгострокову архітектуру функціонування підприємства та задає параметри для всіх інших контурів управління; визначає допустимий рівень ризику, структуру генерації та інвестиційну політику, перетворюючи підприємство відновлювальної енергетики з виробника електроенергії на елемент інфраструктури енергетичної стійкості.

Ризик-контур є центральним елементом запропонованої стратегічної моделі організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики, оскільки саме він визначає логіку функціонування всіх інших контурів. Основне призначення полягає у попередженні, локалізації та мінімізації негативного впливу ендегенних і екзогенних загроз на безперервність генерації, фінансові результати та технічний стан енергетичної інфраструктури.

На відміну від класичних систем управління, де ризики розглядаються як допоміжний аспект фінансового контролю, у підприємствах відновлювальної енергетики ризик-контур виступає координуючим механізмом прийняття управлінських рішень, що обумовлено високою залежністю генерації від погодних умов, регуляторних змін, стану енергосистеми, безпекових факторів тощо. У результаті управління будується за принципом: «оцінка ризику» → «вибір режиму функціонування» → «економічний результат», а не навпаки.

У межах ризик-контуру реалізуються такі ключові напрями:

- управління фізичними загрозами – охоплює оцінювання ризиків пошкодження енергетичних об'єктів, визначення критичних вузлів інфраструктури, розроблення сценаріїв аварійного відключення, відновлення роботи станцій тощо, а також враховуються можливі руйнування, перебої живлення, обмеження роботи мереж і необхідність резервування обладнання;

- кібербезпека технологічних систем – передбачає захист автоматизованих систем управління та SCADA-інфраструктури від несанкціонованого доступу, втручання у роботу обладнання та втрати даних, а особливу роль відіграє моніторинг аномалій, сегментація мережі та забезпечення безперервності управління генерацією;

- балансування генерації – містить оцінювання ризику небалансів електроенергії, прогнозування відхилень виробітку та визначення резервних режимів роботи, а основною метою є мінімізація штрафів і підтримка стабільності енергосистеми;

- прогнозування дефіциту потужності – передбачає діагностику погодних факторів, технічного стану обладнання та ринкових сигналів для визначення імовірності зниження виробітку або перевантаження мережі та на основі цього приймаються управлінські рішення щодо накопичення, обмеження генерації, купівлі електроенергії та ін.;

- страхування та резервування – охоплює формування резервних фінансових і технічних ресурсів, використання страхових інструментів, створення аварійних запасів обладнання, контрактних резервів потужності та ін.

Так чином, ризик-контур перетворює систему управління підприємством відновлювальної енергетики з реактивної у превентивну, тобто забезпечує координацію стратегічних, тактичних, операційних і комерційних рішень, спрямовуючи їх на підтримання безперервності генерації та збереження економічної стабільності навіть у кризових умовах.

Операційно-диспетчерський контур забезпечує безперервність виробництва електроенергії та підтримання технологічної стабільності роботи

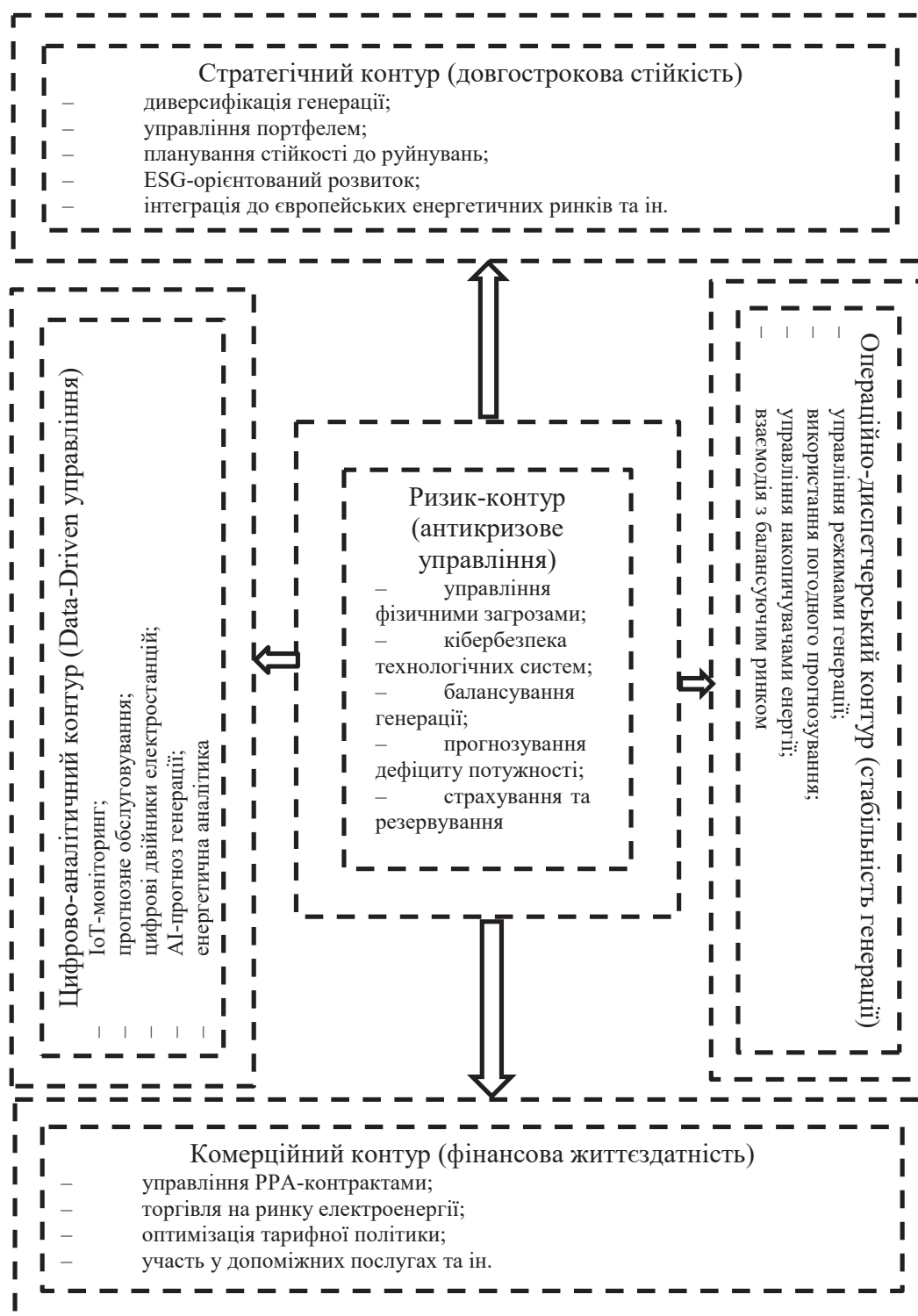


Рис. 1. Стратегічна модель організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики

Джерело: побудовано автором

об'єктів відновлювальної енергетики, а функціонування його спрямоване на реалізацію стратегічних і ризик-орієнтованих рішень у режимі реального часу, тобто саме на цьому рівні відбувається практичне управління процесами генерації.

Необхідно відмітити, якщо стратегічний контур визначає напрями розвитку, а ризик-контур

формує допустимі режими функціонування, то операційно-диспетчерський контур забезпечує їх технічне виконання, тобто поєднує технологічне управління обладнанням, диспетчеризацію та взаємодію з енергосистемою, перетворюючи аналітичні рішення у конкретні виробничі дії.

До ключових функцій операційно-диспетчерського контуру належать:

- регулювання режимів генерації – оперативна зміна навантаження електростанцій з урахуванням прогнозу виробітку, стану мережі та вимог оператора системи передачі; управління здійснюється шляхом коригування кута нахилу панелей, налаштування інверторів, обмеження або підвищення потужності та переведення обладнання у резервні режими;

- застосування погодного прогнозування – постійний аналіз метеоданих для визначення очікуваних обсягів генерації, що дозволяє своєчасно коригувати виробіток залежно від рівня сонячної радіації, швидкості вітру та температури і зменшувати небаланси;

- керування системами накопичення енергії – організація процесів заряджання і розряджання накопичувачів для згладжування пікових коливань генерації, підтримання частоти та формування резерву потужності, що забезпечує технологічну стабільність роботи;

- взаємодія з балансуємим ринком – участь у балансуванні енергосистеми через зміну обсягів генерації або використання резервів, що одночасно сприяє стабільності мережі та формує додаткові доходи.

Таким чином, операційно-диспетчерський контур виступає технологічним ядром системи управління підприємствами відновлювальної енергетики: він забезпечує реалізацію прогнозних і управлінських рішень у практичній діяльності, підтримує стабільність генерації та зменшує технічні відхилення, що особливо важливо за умов нестабільного зовнішнього середовища та варіабельності відновлюваних джерел.

Цифрово-аналітичний контур формує інформаційну основу функціонування всієї стратегічно-адаптивної системи управління, перетворюючи дані на управлінські рішення шляхом інтеграції технологічної, фінансової та ринкової інформації в єдине аналітичне середовище. Саме на цьому рівні відбувається перехід від інтуїтивного до data-driven управління.

Контур поєднує цифрові платформи, системи збору даних, аналітичні алгоритми та інтелектуальні моделі, що забезпечують безперервний моніторинг обладнання, прогнозування параметрів роботи електростанцій і підтримку прийняття рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Основні складові цифрово-аналітичного контуру:

- IoT-моніторинг обладнання – передбачає використання сенсорів і телеметрії для збору даних про роботу інверторів, турбін, трансформаторів, мережних вузлів тощо, а отримана інформація дозволяє відстежувати технічний стан

обладнання в реальному часі та оперативно виявляти відхилення [8];

- прогнозне обслуговування – на основі історичних даних і алгоритмів машинного навчання визначається імовірність відмови обладнання та оптимальний час проведення ремонту, що зменшує аварійність, скорочує простої та оптимізує витрати на технічне обслуговування;

- цифрові двійники електростанцій – створюються математичні моделі об'єктів генерації, що відтворюють їх поведінку за різних умов експлуатації, також вони дозволяють тестувати сценарії роботи станції без втручання у фізичний процес та оцінювати наслідки управлінських рішень [9];

- AI-прогноз генерації – застосування алгоритмів штучного інтелекту забезпечує прогноз виробітку електроенергії з урахуванням погодних умов, стану обладнання та історичних закономірностей, що підвищує точність планування та зменшує небаланси [10, 11];

- енергетична аналітика – передбачає обробку великих масивів даних щодо генерації, споживання, ринкових цін і режимів роботи енергосистеми, а на її основі формуються рекомендації щодо оптимальних режимів роботи та ринкової поведінки підприємства.

Цифрово-аналітичний контур виконує роль інформаційного центру стратегічної моделі управління, забезпечуючи узгодженість рішень на всіх рівнях – від стратегічного до оперативного, а його функціонування суттєво підвищує точність прогнозування, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективність використання ресурсів, що є критично важливим для стабільної роботи підприємств відновлювальної енергетики в умовах турбулентності та невизначеності.

Комерційний контур відповідає за економічні результати діяльності підприємства та перетворює вироблену електроенергію у передбачувані грошові потоки. Основне його призначення полягає у формуванні доходів, підтриманні ліквідності та забезпеченні довгострокової інвестиційної привабливості шляхом ефективної участі на енергетичних ринках.

На відміну від традиційної генерації, де прибутковість визначається передусім обсягами виробництва, у відновлювальній енергетиці фінансовий результат значною мірою залежить від обраної ринкової стратегії. Тому комерційний контур функціонує у тісному зв'язку з ризиковим та операційним контурами: режим виробітку визначає можливості реалізації, а ринкові сигнали – доцільність генерації або накопичення енергії.

До ключових інструментів комерційного контуру належать: управління РРА-контрактами, що забезпечує стабільність доходів і зменшує рин-

кові ризики через оптимізацію структури довгострокових і ринкових цін; участь у сегментах ринку електроенергії («на добу наперед», внутрішньодобовому та балансуєчому) з урахуванням прогнозів виробітку та цінових сигналів; оптимізація тарифної політики, спрямована на мінімізацію небалансів і штрафів; надання допоміжних послуг енергосистемі (резерв потужності, регулювання частоти, підтримка напруги), що створює додаткові джерела доходу. Отже, комерційний контур забезпечує фінансову життєздатність підприємства, узгоджуючи виробничі можливості з кон'юнктурою ринку. Він перетворює процес генерації на економічно ефективний бізнес-процес та формує основу інвестиційного розвитку і довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз п'яти взаємопов'язаних контурів стратегічної моделі управління свідчить, що їх взаємодія побудована за принципом пріоритетності ризиків над виробничими та фінансовими параметрами. Центральне місце в системі посідає ризик-контур, який виконує координаційну функцію та визначає допустимі режими функціонування підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність переходу підприємств відновлювальної енергетики від функціонально-ієрархічної до стратегічно-адаптивної моделі управління, що зумовлено високою варіативністю генерації, ринковою нестабільністю, цифровізацією енергетичного сектору та зростанням безпекових ризиків. Доведено, що традиційні

підходи, орієнтовані на виробничу логіку та централізоване прийняття рішень, не забезпечують достатнього рівня гнучкості та швидкості реагування у сфері відновлювальної енергетики.

Запропоновано стратегічну модель організації системи управління підприємствами відновлювальної енергетики, що ґрунтується на принципах адаптивності, резильєнтності, ризик-орієнтованості, цифрової інтегрованості та децентралізації рішень. Модель має багатоконтурну структуру та включає стратегічний, ризик, операційно-диспетчерський, цифрово-аналітичний і комерційний контури управління, взаємодія яких забезпечує узгодження стратегічних, тактичних і оперативних рішень. Встановлено, що центральним елементом системи виступає ризик-контур, який формує логіку функціонування підприємства за принципом «оцінка ризиків → режим роботи → економічний результат» та забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління.

Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій, прогнозової аналітики, інтелектуального прогнозування генерації та ринкових механізмів управління підвищує точність планування, мінімізує небаланси та сприяє стабільності генерації й фінансовій життєздатності підприємства. Запропонована модель трансформує підприємство відновлювальної енергетики з виробника електроенергії у суб'єкт забезпечення енергетичної стійкості, що підвищує його інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність і здатність функціонувати в умовах воєнних та ринкових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грушко В. Синхронізація об'єднаної енергосистеми України з ENTSO-E: Економічний вимір. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 9–16. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/498>
2. Негляд А. В. Сучасні підходи до управління підприємствами енергетичного сектору: виклики та перспективи розвитку. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 176–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.25>
3. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1. С. 162–168.
4. Transforming from a Hierarchical Organization Structure to an Adaptive, Organism-Like Model. URL: https://www.efinternationaladvisors.com/post/transforming-from-a-hierarchical-organization-structure-to-an-adaptive-organism-like-model?utm_source
5. Крилов Д. В. Трансформація моделей управління підприємством в умовах цифрових змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>
6. Кучер Д. Дані для зростання: як впровадити data-driven підхід в управлінні компанією. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/07/18/702342/>
7. Дослідження готовності бізнесу до впровадження ESG стандартів: Висновки і рекомендації. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/doslidzhennia-esg-2025-rekomendatsii-ofisu-zelenoho-perekhodu-1.pdf>
8. Самойленко М.Ю. Принципи застосування технології інтернет речей у сучасному світі техніки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. Том 31 (70) Ч. 1 № 6. С. 142–148.
9. Лобода П.П. Методи та програмні засоби обробки даних цифрового двійника конфайнменту Чорнобильської атомної електростанції. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 12 Інформаційні технології за спеціальністю 121 Інженерія програмного забезпечення. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2023. 199 с.

10. Зінкевич П. О., Шпак В.В., Маслій М.В. Порівняльний аналіз інтелектуальних методів прогнозування генерації електроенергії фотоелектричними станціями (ФЕС). *Сучасні методи, інформаційне, програмне та технічне забезпечення систем керування організаційно-технічними та технологічними комплексами* : матеріали XI Міжнародної науково-технічної Internet-конференції, 27 листопада 2024 р., м. Київ. Київ : НУХТ, 2024. С. 61–62.
11. Miroshnychenko I., Kravchenko T., Drobyna Y. Forecasting electricity generation from renewable sources in developing countries (on the example of Ukraine). *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*. 2021. Vol. 10. P. 164–198. DOI: <https://doi.org/10.33111/nfmte.2021.164>

REFERENCES

1. Hrushko, V. (2022). Synkronizatsiia obiednanoi enerhosystemy Ukrainy z ENTSO-E: ekonomichniy vymir. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 2 (66), pp. 9–16. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapysky-universytetu-krok/article/view/498>
2. Nehliad, A. V. (2025). Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvamy enerhetychnoho sektoru: vyklyky ta perspektyvy rozvytku. *Ekonomika i upravlinnia*, Issue 1, pp. 176–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.25>
3. Polozova, T. V. (2024). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv enerhetychnoho rynku Ukrainy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 9 (1), pp. 162–168.
4. Transforming from a Hierarchical Organization Structure to an Adaptive, Organism-Like Model (n.d.). Available at: <https://www.efinternationaladvisors.com/post/transforming-from-a-hierarchical-organization-structure-to-an-adaptive-organism-like-model>
5. Krylov, D. V. (2025). Transformatsiia modelei upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovyykh zmin. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>
6. Kucher, D. (2023). Dani dlia zrostantia: yak vprovadyty data-driven pidkhid v upravlinni kompaniieiu. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2023/07/18/702342/>
7. Doslidzhennia hotovnosti biznesu do vprovadzhennia ESG standartiv: vysnovky i rekomendatsii (2025). Available at: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/doslidzhennia-esg-2025-rekomendatsii-ofisu-zelenoho-perekhodu-1.pdf>
8. Samoilenko, M. Yu. (2020). Pryntsypy zastosuvannia tekhnolohii internetu rechei u suchasnomu sviti tekhniki. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: tekhnichni nauky*, 31 (70), Part 1, No. 6, pp. 142–148.
9. Loboda, P. P. (2023). Metody ta prohramni zasoby obrobky danykh tsyfrovoho dviinyka konfainmentu Chornobylskoi atomnoi elektrostantsii. PhD dissertation. National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, 199 p.
10. Zinkevych, P. O., Shpak, V. V., & Maslii, M. V. (2024). Porivnialnyi analiz intelektualnykh metodiv prohnozuvannia heneratsii elektroenerhii fotoelektrychnymy stantsiiamy (FES). In: *Suchasni metody, informatsiine, prohramne ta tekhnichne zabezpechennia system keruvannia orhanizatsiino-tekhnichnymy ta tekhnolohichnymy kompleksamy*: Proceedings of the XI International Scientific and Technical Internet Conference, Kyiv, 27 November 2024. Kyiv: NUFT, pp. 61–62.
11. Miroshnychenko, I., Kravchenko, T., & Drobyna, Y. (2021). Forecasting electricity generation from renewable sources in developing countries (on the example of Ukraine). *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, no. 10, pp. 164–198. DOI: <https://doi.org/10.33111/nfmte.2021.164>

Yurii Lytvyniuk, Private Higher Education Establishment "European University". **Strategic model of the management system organization of renewable energy enterprises**

Annotation. The purpose. The article substantiates the necessity for renewable energy enterprises to transition from a functional-hierarchical management model to a strategic-adaptive one, driven by the high volatility of the market environment, the dependence of generation on natural and climatic factors, and increasing security risks. **Methodology of research.** The essence and key characteristics of both management models are defined, a comparative analysis is conducted, and the limitations of traditional hierarchical approaches in the renewable energy sector are proven. **Findings.** A strategic model for organizing the management system of renewable energy enterprises is proposed, based on the principles of adaptability, resilience, risk orientation, digital integration, and decentralization of managerial decision-making. The model includes five interrelated management loops: strategic, risk, operational-dispatching, digital-analytical, and commercial. It is substantiated that the central element of the system is the risk loop, which determines the operating modes of the enterprise and ensures the transition from reactive to preventive management. It is proven that the integration of digital technologies, predictive analytics, and market interaction tools ensures the coherence of strategic, tactical, and operational decisions, increases the accuracy of generation planning, and contributes to minimizing imbalances. **Practical value.** The proposed model transforms a renewable energy enterprise from an electricity producer into an energy stability provider, increasing its resilience, investment attractiveness, and competitiveness under wartime and market challenges.

Keywords: renewable energy, management system, strategic-adaptive model, risk-oriented management, energy resilience, digitalization, data-driven management, generation forecasting, capacity balancing, electricity market.

Стаття надійшла: 03.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658.8:005.334

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-22>

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА: АНТИКРИЗОВИЙ КОНТЕКСТ

Б. В. ЧАПЛИНА

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9451-5909>

Анотація. *Мета статті* полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні концептуального підходу до формування організаційного механізму підтримки стратегічного маркетингового управління підприємством в умовах кризових ситуацій. **Методика дослідження.** У процесі дослідження використано методи наукового узагальнення, структурно-логічного аналізу, системного підходу, порівняння. **Результати.** Запропоновано концептуальну модель організаційного механізму підтримки стратегічного маркетингового управління. Визначено ключові принципи побудови організаційного механізму в антикризовому контексті. **Практична значущість результатів дослідження.** Отримані результати можуть бути використані підприємствами різних галузей для вдосконалення системи антикризового управління та підвищення ефективності стратегічного маркетингового управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

Ключові слова: організаційний механізм, стратегічне маркетингове управління, антикризове управління, підприємство, конкурентоспроможність, криза, маркетингова стратегія.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та періодичним виникненням кризових ситуацій. Останні події в українській економіці демонструють критичну важливість наявності у підприємств ефективних механізмів адаптації до кризових умов.

Стратегічне маркетингове управління в умовах кризи набуває особливого значення, оскільки забезпечує взаємодію підприємства з ринковим середовищем та дозволяє оперативно реагувати на зміни [15]. Водночас реалізація стратегічного маркетингового управління потребує відповідного організаційного забезпечення.

Проблема посилюється тим, що в системі антикризового управління підприємством практично не визначаються інструменти превентивного, кризового, посткризового маркетингу [11]. Тому розробка ефективного організаційного механізму підтримки стратегічного маркетингового управління є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління досліджується багатьма науковцями. Вагомий внесок зробили Лігоненко Л.О., Ситник Л.С., Чернявський А.Д., які визначили основні концепції антикризового менеджменту [8, 14, 18]. Кузнецов Є.С. зазначає, що антикризове управління є невід'ємним елементом системи управління підприємства [7].

Стратегічний маркетинг досліджували Балабанова Л.В., Крикавський Є.В., Кузик О. [3, 5, 6]. Степанова К. та Мурашко І. зазначають, що стратегічний маркетинг у воєнних умовах набуває особливого значення [15]. Пачева Н.О. довела необхідність формування системи моніторингу середовища [10]. Пілецька С.Т. розглядала маркетинг в системі антикризового управління [11].

Водночас питання інтеграції організаційних механізмів підтримки стратегічного маркетингового управління в систему антикризового менеджменту залишається недостатньо дослідженим.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка концептуальних засад організаційного механізму підтримки стратегічного маркетингового управління підприємством в антикризовому контексті. Завдання: уточнити сутність понять; визначити структурні компоненти механізму; обґрунтувати принципи побудови; розробити концептуальну модель; визначити особливості функціонування на різних етапах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічне маркетингове управління в сучасних умовах набуває характеру комплексної системи, яка інтегрує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне планування, розробку та реалізацію маркетингових стратегій [3, 5]. Бабаченко Л.В. обґрунтувала роль стратегічного маркетингу в системі управління промисловим підприємством, зазначаючи необ-

хідність узгодження маркетингових рішень із загальнокорпоративною стратегією [1].

В умовах кризи роль стратегічного маркетингового управління суттєво зростає, оскільки саме маркетинг забезпечує взаємодію підприємства з ринковим середовищем та дозволяє ідентифікувати найбільш критичні зміни в поведінці споживачів, конкурентному середовищі та макроекономічних умовах. Підприємство має чітко визначити стратегічні дії та сформувати ефективний механізм антикризового управління [12]. Чітке розуміння глибини кризових явищ та їхніх першопричин є фундаментальною основою для формування адекватного організаційного механізму і відповідної антикризової стратегії.

Зайчук Т.О., досліджуючи стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування, підкреслює важливість адаптації маркетингових стратегій до специфіки галузі та ринкових умов [4]. Цей висновок особливо актуальний в антикризовому контексті, оскільки різні галузі демонструють відмінну чутливість до кризових явищ та потребують диференційованих підходів до організації маркетингового управління.

Організаційний механізм управління підприємством являє собою сукупність взаємопов'язаних організаційних елементів, бізнес-процесів та управлінських інструментів, які забезпечують цілеспрямоване функціонування системи управління для досягнення стратегічних цілей організації. В антикризовому контексті такий механізм має забезпечувати не лише ефективність управління в стабільних умовах, а й швидке реагування на раптові зміни, гнучкість організаційних структур та адаптивність управлінських процесів.

Організаційний механізм підтримки стратегічного маркетингового управління в антикризовому контексті включає чотири основні взаємопов'язані блоки: цільовий, функціональний, інструментальний та організаційно-структурний. Кожен із цих блоків виконує специфічні завдання, проте їхня ефективність досягається лише за умови системної інтеграції та узгодженого функціонування.

Цільовий блок визначає ієрархію стратегічних та оперативних цілей маркетингового управління в умовах кризи. На відміну від стабільних умов,

в антикризовому режимі цільові орієнтири мають характеризуватися більшою конкретністю, вимірністю та часовою визначеністю. Ефективність організаційного механізму оцінюється через коефіцієнт досягнення поставлених цілей:

$$E = (\Pi_{\text{д}} / \Pi_{\text{п}}) \times 100\%,$$

де E – ефективність організаційного механізму, %; $\Pi_{\text{д}}$ – кількість досягнутих цілей у встановлені терміни; $\Pi_{\text{п}}$ – загальна кількість запланованих цілей.

Диференціація цілей залежно від етапу кризи є критично важливою. На превентивному етапі цілі фокусуються на створенні резервів та підвищенні адаптивності системи. На етапі гострої кризи домінують цілі виживання та збереження критичних ринкових позицій. Посткризовий етап характеризується цілями відновлення та підготовки до стратегічного зростання.

Функціональний блок охоплює основні управлінські функції, що забезпечують дієвість організаційного механізму: аналітична, планувальна, організаційна, координаційна, контрольна та коригувальна функції [2]. В антикризових умовах спостерігається суттєве посилення ролі аналітичної функції, оскільки якість та оперативність аналізу середовища безпосередньо визначають адекватність управлінських рішень. Водночас цикл планування має бути скорочений для забезпечення гнучкості реагування.

Інтегральний показник функціонального забезпечення визначається за формулою:

$$ІФЗ = \Sigma(\Phi_i \times k_i),$$

де $ІФЗ$ – інтегральний показник функціонального забезпечення організаційного механізму; Φ_i – оцінка виконання i -ї функції (бали); k_i – ваговий коефіцієнт i -ї функції в антикризовому управлінні.

Аналітична функція в кризових умовах передбачає безперервний моніторинг зовнішнього середовища, систематичний аналіз ринкових тенденцій, оцінку конкурентних позицій та ідентифікацію ранніх сигналів загроз. Планувальна функція трансформується від довгострокового до короткострокового планування з елементами

Таблиця 1

Структурні компоненти організаційного механізму

Блок	Основні елементи	Особливості в антикризовому контексті
Цільовий	Стратегічні та оперативні цілі	Диференціація цілей залежно від етапу кризи
Функціональний	Аналітична, планувальна, організаційна, координаційна, контрольна функції	Посилення аналітичної функції; скорочення циклу планування
Інструментальний	Методи аналізу, CRM, інтернет-маркетинг	Цифрові інструменти; оптимізація витрат
Організаційно-структурний	Організаційні форми, розподіл повноважень	Кризові штаби; матричні структури

Джерело: розроблено автором на основі [3, 8, 11, 14]

сценарного підходу. Організаційна функція забезпечує оптимальний розподіл ресурсів та повноважень в умовах їх дефіциту. Координаційна функція набуває критичного значення для синхронізації дій різних підрозділів підприємства. Контрольна функція орієнтується на оперативне виявлення відхилень від планових показників. Коригувальна функція забезпечує швидке внесення змін до стратегій та тактичних планів.

Інструментальний блок включає конкретні методи, інструменти та технології, що використовуються в процесі стратегічного маркетингового управління. До них належать методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель п'яти сил Портера), маркетингові дослідження первинні та вторинні, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, інструменти інтернет-маркетингу та цифрових комунікацій [9, 11].

В антикризовому контексті особливого значення набувають цифрові інструменти маркетингу, оскільки вони дозволяють оптимізувати маркетингові витрати при збереженні ефективності комунікацій зі споживачами. Соціальні медіа, контент-маркетинг, email-маркетинг, SEO та контекстна реклама забезпечують високу віддачу при порівняно низьких інвестиціях. CRM-системи дозволяють підтримувати лояльність існуючих клієнтів, що критично важливо в умовах обмежених можливостей залучення нових споживачів.

Організаційно-структурний блок визначає організаційні форми реалізації маркетингового управління, розподіл повноважень між різними рівнями управління та систему взаємодії маркетингових підрозділів з іншими функціональними службами підприємства. В умовах кризи можуть створюватися тимчасові антикризові структури – штаби, робочі групи, проєктні команди, які діють паралельно з постійними організаційними одиницями. Перевагами таких структур є оперативність прийняття рішень, міжфункціональна інтеграція та концентрація на вирішенні критичних завдань.

Ефективність організаційного механізму підтримки стратегічного маркетингового управління в антикризових умовах залежить від дотримання системи принципів, які визначають логіку його побудови та функціонування.

Принцип гнучкості та адаптивності передбачає здатність організаційного механізму швидко перебудовуватися відповідно до змін зовнішнього середовища [16]. Це досягається через використання матричних та проєктних організаційних структур, делегування повноважень на нижчі рівні управління, створення міжфункціональних команд та застосування гнучких методологій управління.

Принцип економічності означає досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах

обмежених ресурсів. В умовах кризи підприємство стикається з необхідністю оптимізації всіх видів витрат, включаючи маркетингові. Тому організаційний механізм має забезпечувати максимальну віддачу від кожної вкладеної гривні через пріоритизацію маркетингових ініціатив, фокусування на найбільш перспективних сегментах ринку та використання економічно ефективних цифрових інструментів.

Принцип превентивності орієнтує організаційний механізм на попередження кризових ситуацій через раннє виявлення загроз та своєчасне вжиття коригувальних заходів [7]. Реалізація цього принципу вимагає створення системи моніторингу ключових індикаторів ринкового середовища, формування сценаріїв розвитку подій та розробки планів дій для кожного сценарію.

Принцип інтеграції передбачає тісну взаємодію маркетингової функції з іншими функціональними сферами підприємства – виробництвом, фінансами, логістикою, управлінням персоналом [14]. В кризових умовах ізольоване функціонування окремих підрозділів є неприпустимим, оскільки ефективність антикризових заходів досягається лише через синергію зусиль всіх служб організації.

Принцип клієнтоорієнтованості вимагає збереження фокусу на потребах та очікуваннях споживачів навіть в умовах кризи. Підприємства, які відмовляються від інвестицій у підтримку відносин з клієнтами заради короткострокової економії, ризикують втратити лояльність споживачів та ринкові позиції. Організаційний механізм має забезпечувати баланс між необхідністю оптимізації витрат та збереженням якості обслуговування клієнтів.

Принцип інноваційності передбачає використання сучасних технологій та цифрових інструментів для підвищення ефективності маркетингового управління [9]. Криза може стати каталізатором цифрової трансформації підприємства, оскільки необхідність робити більше з меншими ресурсами стимулює впровадження інновацій.

Організаційний механізм підтримки стратегічного маркетингового управління має суттєво адаптуватися залежно від етапу життєвого циклу кризи. В теорії антикризового управління розрізняють превентивне антикризове управління, яке здійснюється до настання кризи, та реактивне управління в умовах кризи і посткризового відновлення [17].

На превентивному етапі організаційний механізм орієнтований на раннє виявлення потенційних загроз та створення умов для протидії можливим кризовим явищам. Основний акцент робиться на аналітичній функції та систематичному моніторингу зовнішнього середовища. Організаційна

структура залишається стандартною, проте посилюються підрозділи стратегічного аналізу та маркетингових досліджень. Ключовими завданнями є формування фінансових резервів, диверсифікація ринків збуту та клієнтської бази, розробка сценаріїв розвитку подій та планів дій для кожного сценарію.

На етапі гострої кризи організаційний механізм забезпечує максимально швидке реагування на критичні зміни середовища. Створюється антикризовий штаб або кризова команда, яка отримує надзвичайні повноваження для прийняття оперативних рішень. Організаційна структура спрощується через ліквідацію зайвих ланок та скорочення бюрократичних процедур. Пріоритет надається координаційній та організаційній функціям. Ключові завдання включають збереження критично важливих клієнтів, концентрацію на найбільш прибуткових сегментах ринку, мінімізацію маркетингових витрат без втрати присутності на ринку.

На посткризовому етапі організаційний механізм забезпечує відновлення втрачених ринкових позицій та підготовку до стратегічного зростання [13]. Антикризові тимчасові структури поступово ліквідуються або інтегруються в постійну організаційну структуру. Відбувається повернення до складніших організаційних форм з розширенням аналітичних та стратегічних функцій. Актуалізуються планувальна та коригувальна функції. Ключові завдання включають відновлення інвестицій у маркетинг, освоєння нових ринкових можливостей, впровадження інновацій та зміцнення конкурентних позицій.

Впровадження організаційного механізму підтримки стратегічного маркетингового управління в антикризовому контексті потребує системного підходу та послідовної реалізації декількох етапів.

Перший етап – діагностика поточного стану системи маркетингового управління підприємства. Проводиться аналіз існуючої організаційної структури маркетингових підрозділів, оцінка виконання основних функцій, аудит використовуваних інструментів та методів, ідентифікація сильних та слабких сторін чинної системи [18]. На основі діагностики визначаються проблемні зони, які потребують першочергової уваги.

Другий етап – проектування організаційного механізму з урахуванням специфіки підприємства, галузевих особливостей, характеру кризових явищ та доступних ресурсів. Розробляється концептуальна модель механізму, визначаються структурні компоненти, встановлюються цільові орієнтири, формується система функцій, обирається інструментарій та проектується організаційна структура.

Третій етап – безпосереднє впровадження розробленого організаційного механізму. Здійснюється реорганізація маркетингових підрозділів відповідно до нової моделі, перерозподіл функцій та повноважень, навчання персоналу новим методам роботи, впровадження інформаційних систем та цифрових інструментів.

Четвертий етап – моніторинг ефективності функціонування організаційного механізму. Важливо встановити систему ключових показників ефективності, які дозволять оцінювати результативність механізму [17]. До таких показників належать коефіцієнт досягнення маркетингових цілей, рівень задоволеності клієнтів, частка ринку, ефективність маркетингових інвестицій, швидкість реагування на зміни середовища. На основі моніторингу здійснюється коригування окремих елементів механізму для підвищення його ефективності.

Успішність впровадження організаційного механізму значною мірою залежить від підтримки з боку вищого керівництва підприємства, готовності персоналу до змін, наявності необхідних фінансових та технологічних ресурсів, а також від загальної організаційної культури, що сприяє інноваціям та адаптивності.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Проведене дослідження доводить, що в умовах високої невизначеності наявність ефективного організаційного механізму підтримки стратегічного маркетингового управління є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Визначено, що організаційний механізм включає чотири основні блоки: цільовий, функціональний, інструментальний та організаційно-структурний. Обґрунтовано ключові принципи:

Таблиця 2

Особливості організаційного механізму на різних етапах кризи

Етап кризи	Ключові завдання	Організаційні форми	Пріоритетні функції
Превентивний	Виявлення загроз; формування резервів	Стандартна структура з посиленням аналітики	Аналітична, планувальна
Гострої кризи	Швидке реагування; збереження позицій	Антикризовий штаб; спрощена структура	Координаційна, організаційна
Посткризовий	Відновлення позицій; інновації	Повернення до складніших структур	Планувальна, коригувальна

Джерело: розроблено автором на основі [7, 12, 16, 17]

гнучкості, економічності, превентивності, інтеграції, клієнтоорієнтованості, інноваційності.

Встановлено, що організаційний механізм має суттєво відрізнятися на різних етапах кризи. Така адаптивність дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси підприємства.

Практична значущість полягає в можливості використання розроблених засад підприємствами

різних галузей для вдосконалення систем антикризового управління.

Перспективи подальших досліджень включають деталізацію окремих елементів організаційного механізму, розробку методик оцінки ефективності, дослідження галузевих особливостей та вивчення впливу цифрових трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15, ч. 1. С. 11–15.
2. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг : навч. посіб. Дніпро : ДДАЕУ, 2020. 382 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Зайчук Т.О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування : монографія. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2012. 265 с.
5. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2013. 256 с.
6. Кузик О. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 240 с.
7. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
8. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
9. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
10. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
11. Пілецька С.Т., Петровська С.В. Інструменти антикризового маркетингу в системі управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 158–164.
12. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>
13. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 40–47.
14. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
15. Степанова К., Мурашко І. Стратегічний маркетинг у воєнних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-31>
16. Таранич О.В., Вінніченко А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (51). С. 62–74.
17. Тимошенко Л. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 187–192.
18. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 256 с.

REFERENCES

1. Babachenko, L. V. (2017). Stratehichni marketynh u systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Strategic marketing in the management system of an industrial enterprise]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, no. 15 (1), pp. 11–15.
2. Bahorka, M. O., Pysarenko, V. V., Kadyrus, I. H., & Yurchenko, N. I. (2020). *Antykryzovyi marketynh* [Crisis marketing]. Dnipro: DDAEU.
3. Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2012). *Stratehichni marketynh* [Strategic marketing]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
4. Zaichuk, T. O. (2012). *Stratehichni marketynh orhanichnykh produktiv kharchuvannia* [Strategic marketing of organic food products]. Kyiv: KNEU.
5. Krykavskiy, Ye. V., Tretiakova, L. I., & Kosar, N. S. (2013). *Stratehichni marketynh* [Strategic marketing] (2nd ed.). Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.
6. Kuzyk, O. (2015). *Stratehichni marketynh: teoriia ta metodolohiia* [Strategic marketing: Theory and methodology]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv.

7. Kuznietsov, Ye. S. (2012). Sutnist antykrizovoho upravlinnia ta pryntsyipy yoho zdiisnennia [The essence of crisis management and principles of its implementation]. *Efektivna Ekonomika*, no. (10). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
8. Lihonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., & Khilenko, O. O. (2005). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU.
9. Nosan, N. (2024). Innovatsiini marketynhovi stratehii suchasnoho ukrainskoho pidpriemstva [Innovative marketing strategies of modern Ukrainian enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
10. Pacheva, N. O., & Lutai, L. A. (2023). Stratehichniy marketynh u voiennyi ta pisliavoiennnyi chas [Strategic marketing in wartime and post-war period]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
11. Piletska, S. T., & Petrovska, S. V. (2020). Instrumenty antykrizovoho marketynhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Tools of crisis marketing in enterprise management]. *Ekonomichniy Visnyk Donbasu*, no. 2 (60), pp. 158–164.
12. Polova, O. L. (2015). Vybir stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Selection of crisis management strategy for an enterprise]. *Efektivna Ekonomika*, no. (11). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>
13. Roik, O., & Zanevych, D. (2024). Antykrizove upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy [Crisis management of tourism enterprises]. *Ekonomika i Rehion*, no. 4 (95), pp. 40–47.
14. Sytnyk, L. S. (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organizational and economic mechanism of crisis management]. Donetsk: IEP NAS of Ukraine.
15. Stepanova, K., & Murashko, I. (2024). Stratehichniy marketynh u voiennykh umovakh [Strategic marketing in wartime conditions]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, no. 3 (50), pp. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-31>
16. Taranych, O. V., Vinnichenko, A., & Taranych, A. V. (2023). Stratehiia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management strategy considering life cycle]. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, no. 3 (51), pp. 62–74.
17. Tymoshenko, L. (2016). Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Crisis management as a prerequisite for improving enterprise efficiency]. *Ekonomichniy Analiz*, no. 23 (2), pp. 187–192.
18. Cherniavskiy, A. D. (2006). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of the enterprise]. Kyiv: MAUP.

Bohdan Chaplyna, Private Higher Education Establishment “European University”. **Organizational mechanism for supporting strategic marketing management of an enterprise: an anti-crisis context.**

Annotation. The purpose of the article is to substantiate and develop a conceptual approach to forming an organizational mechanism for supporting strategic marketing management of an enterprise in crisis situations. **Methodology of research.** The research is based on the use of systemic and structural-logical analysis, scientific generalization, comparison, and conceptual modeling, which made it possible to identify the key components and principles of the organizational mechanism in the context of crisis management. **Findings.** The article examines the organizational mechanism of support for strategic marketing management of an enterprise in crisis situations. The essence and structural components of the organizational mechanism that ensure the effectiveness of crisis marketing management are determined. The necessity of integrating strategic marketing into the enterprise crisis management system is substantiated. A conceptual model of the organizational mechanism is proposed, including target, functional, instrumental, and organizational-structural blocks. The key principles of building an organizational mechanism in a crisis context are defined: flexibility and adaptability, economy, preventiveness, integration, customer orientation, and innovativeness. It is established that the organizational mechanism should differ significantly depending on the stage of the crisis—preventive, acute, or post-crisis recovery. The target block determines strategic and operational goals of marketing management according to the crisis stage, while the functional block includes analytical, planning, organizational, coordination, control, and corrective functions. The instrumental block encompasses strategic analysis methods, marketing research, CRM systems, and internet marketing tools, whereas the organizational-structural block defines management forms, authority distribution, and interdepartmental interaction. **Practical value.** The practical significance of the research lies in the possibility of applying the developed conceptual foundations by enterprises of various industries to improve crisis management systems, enhance strategic marketing management effectiveness, and increase resilience to external shocks.

Keywords: organizational mechanism, strategic marketing management, crisis management, enterprise, competitiveness, crisis, marketing strategy.

Стаття надійшла: 05.01.2026

Стаття прийнята: 19.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-23>МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ
ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ
ПОРТФЕЛЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**М. О. БАГОРКА**доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8500-0362>**Н. І. ЮРЧЕНКО**кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3156-6790>**Д. Е. ВОВК**аспірант
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4333-624X>

Анотація. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й упровадження портфеля маркетингових інструментальних стратегій у діяльності аграрних підприємств з метою посилення їх конкурентоспроможності. **Методика дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. **Результати.** У статті було представлено місце маркетингової стратегії у системі стратегічного управління підприємством, сучасні методи стратегічного аналізу. Запропоновано систему практичних заходів з удосконалення маркетингової стратегії та формування портфелю маркетингових інструментальних стратегій. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості їх використання в діяльності аграрних підприємств для підвищення ефективності маркетингової політики, оптимізації структури збуту, удосконалення комунікацій з контрагентами, поліпшення іміджу підприємства та збільшення його прибутковості.

Ключові слова: маркетингова стратегія, методи стратегічного аналізу, портфель маркетингових інструментальних стратегій, аграрні підприємства, фактори середовища, стратегічне управління, стратегічний аналіз, маркетингова діяльність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій аграрні підприємства України постають перед необхідністю постійної адаптації до динамічного та непередбачуваного ринкового середовища, що супроводжується високим рівнем ризиків, нестабільністю попиту, зміною конкурентного ландшафту та коливаннями цінової кон'юнктури. Невизначеність майбутнього, посилення впливу глобальних факторів, зростання вартості ресурсів і впровадження цифрових технологій зумовлюють потребу у нових підходах до стратегічного управління.

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, зумовленої воєнними діями, інфляційними процесами, нестабільністю енергетичних ринків та зниженням платоспроможного попиту. Ці чинники вимагають від аграрних підприємств не лише ефективного виробництва, але й стратегічного управління маркетинговою діяльністю, здатного забезпечити стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У таких реаліях маркетингова стратегія займає ключове місце у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємства, оскільки саме вона визначає довгострокові напрями його розвитку,



формує орієнтири ринкової поведінки та забезпечує ефективне використання наявного потенціалу.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки ефективної маркетингової стратегії за допомогою портфеля інструментальних стратегій для аграрних підприємств, що функціонують в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Більшість сучасних науковців: М. Портер [1], Т.І. Балановська, О.П. Гоголю, А.В. Троян [3], Г.І. Рзаєв, І.Г. Дубік [4], О.О. Сосновська, О.Г. Хамула, О.Р. Ярема [6] вивчали і визначали маркетингову стратегію як систему управлінських рішень, що забезпечує узгодженість між ринковими можливостями підприємства та його ресурсним потенціалом.

Обґрунтуванням необхідності реалізації маркетингових стратегій, стратегічних альтернатив, інструментів, методологічних підходів та практичних рекомендацій займалися українські науковці Х.З. Махмудов, Т.В. Устік [5], І. В.Охріменко [8] та інші.

В той же час актуальним питанням залишається саме розробка маркетингових стратегій розвитку аграрних підприємств, а також методологічних і теоретичних проблем впровадження цих стратегій для ефективного їх функціонування.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета полягає в обґрунтуванні методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій в діяльності аграрних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності на аграрному ринку і в нестабільних умовах ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Маркетингова стратегія виступає своєрідним «містком» між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами, дозволяючи забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Актуальність розробки маркетингової стратегії в аграрному секторі зумовлена низкою чинників:

- необхідністю забезпечення продовольчої безпеки держави й стабільності аграрного ринку;
- потребою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств і впровадження інноваційних технологій виробництва;
- важливістю орієнтації на якість і споживчі запити населення у контексті змін стандартів харчування;
- зростанням значення інтегрованих маркетингових комунікацій і цифрових каналів просування продукції.

Отже, маркетингова стратегія є не лише складовою загальної системи управління підприєм-

ством, а й основним інструментом забезпечення його адаптивності, ринкової стійкості та стратегічного розвитку в умовах сучасних викликів аграрної економіки.

Згідно з концепцією Портера, стратегічна поведінка підприємства ґрунтується на трьох базових напрямках: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [1, с. 101]. У межах аграрного бізнесу ці підходи набувають специфічного змісту: диференціація ґрунтується на якості продукції, екологічності, походженні, а лідерство за витратами – на ефективному використанні землі, техніки й логістики.

В цьому контексті, особливого значення набуває формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій, який дозволяє комплексно використовувати цінові, товарні, комунікаційні, збутові та інформаційні інструменти, узгоджені між собою відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Поняття «портфель маркетингових стратегій» відображає системний підхід до управління маркетинговою діяльністю, за якого окремі інструментальні стратегії (цінова, товарна, комунікаційна, збутова, інформаційна тощо) формуються як взаємопов'язані елементи єдиної ринкової політики підприємства [2, с. 34].

Портфель маркетингових інструментальних стратегій – це сукупність взаємопов'язаних маркетингових рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом узгодженого використання інструментів комплексу маркетингу (marketing mix) у межах обраної загальної стратегії розвитку (рис. 1).

Рисунок демонструє структурно-логічну модель стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства, яка відображає взаємозв'язок між основними напрямками маркетингової діяльності – товарною, ціною, збутовою, комунікаційною та інформаційно-аналітичною стратегіями.

Запропонована модель ґрунтується на принципах комплексності, узгодженості та адаптивності, що забезпечує інтеграцію всіх елементів маркетингової системи в єдиний стратегічний простір. Її реалізація сприяє досягненню ключових цілей підприємства – зміцненню конкурентних позицій, підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє виділити три основні концепції формування портфеля маркетингових стратегій [2]:

1. Класичний підхід – базується на моделі «4Р» (Product, Price, Place, Promotion) та її розширених версіях (5Р, 7Р), де інструментальні стратегії формуються як окремі складові маркетингового комплексу.

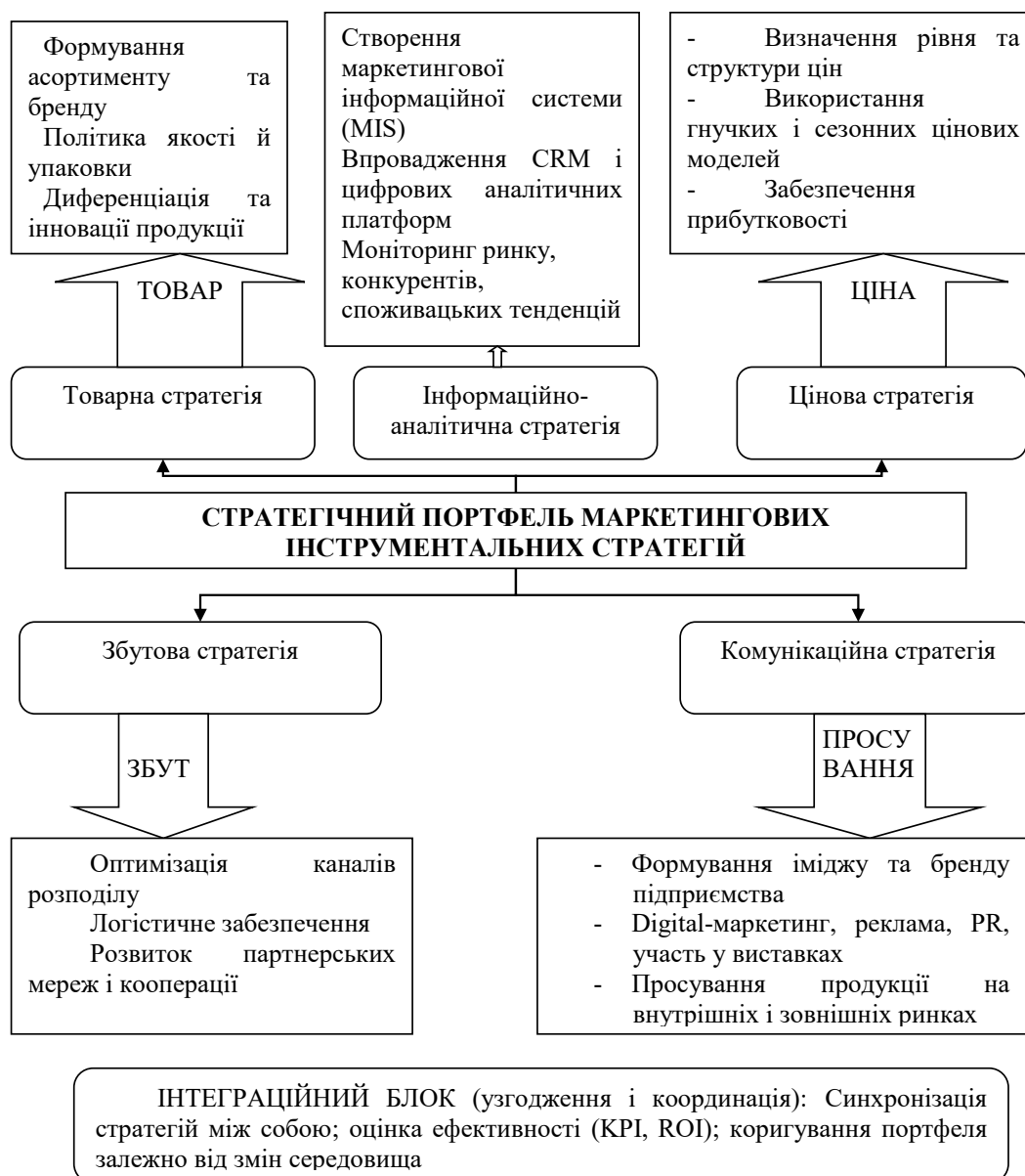


Рис. 1. Структура стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства

Джерело: сформовано авторами

2. Портфельний підхід – орієнтований на оптимізацію набору стратегій через їх взаємозв'язок, узгодженість та контроль результативності (аналогічно до фінансового портфеля).

3. Інтеграційно-інформаційний підхід – поєднує маркетингове планування з цифровими технологіями, CRM-системами, аналітикою даних і системами підтримки управлінських рішень (DSS).

У сучасних умовах найефективнішою є комбінація портфельного та інформаційного підходів, що забезпечує не лише стратегічну узгодженість маркетингових інструментів, а й можливість їх гнучкої адаптації на основі даних і прогнозних моделей.

Формування портфеля маркетингових стратегій передбачає рис. 2 етапи:

При імплементації даної моделі аграрне підприємство здатне:

- Досягти стратегічних цілей підприємства.
- Зростання ринкової частки.
- Підвищити конкурентоспроможність та прибутковість.

Таким чином, портфельний підхід у маркетинговому управлінні сприяє оптимізації структури стратегічних рішень, зменшенню ризиків і забезпечує стабільність позицій підприємства на ринку.

Основою для формування маркетингових стратегій є системний та послідовний аналіз факторів середовища, та моніторинг діяльності підпри-

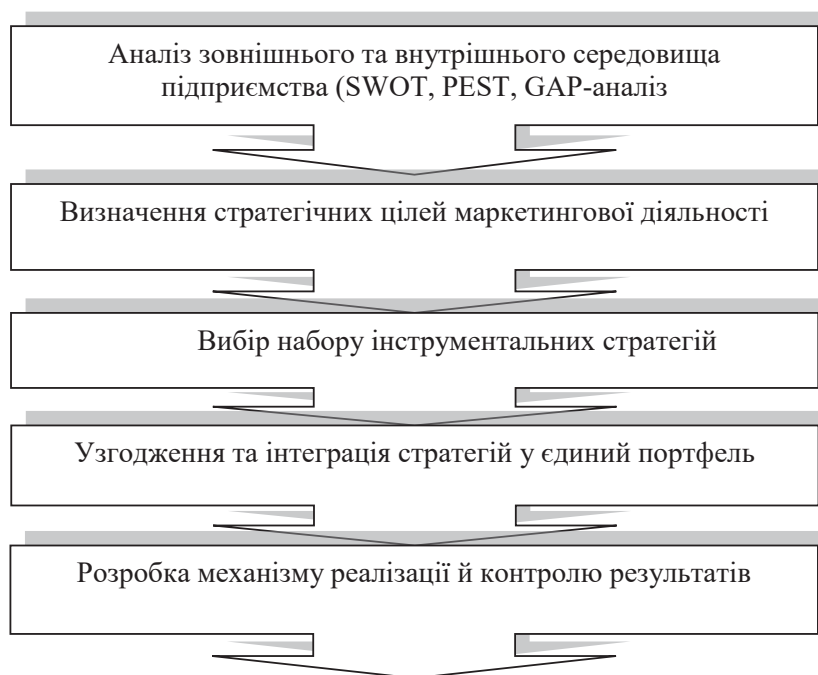


Рис. 2. Етапи формування портфеля інструментальних маркетингових стратегій

Джерело: сформовано авторами

емства та галузі. Це можна здійснити при використанні методів та методологічних підходів проведення стратегічного аналізу [3, с. 26]. Стратегічний аналіз підприємства передбачає використання системи методів, які дозволяють глибоко оцінити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, виявити тенденції розвитку ринку, визначити конкурентоспроможність підприємства та обґрунтувати напрями формування маркетингової стратегії [4, с. 189].

На рис. 3 ми представили критерії до проведення аналізу.

Методи стратегічного аналізу (табл. 1) поділяються на загальнонаукові, спеціальні (прикладні) та інтегровані (комплексні).

Отже, методи стратегічного аналізу забезпечують комплексне розуміння положення підприємства на ринку, дозволяють обґрунтувати вибір маркетингової стратегії, адаптувати її до умов зовнішнього середовища та внутрішніх можли-



Рис. 3. Узагальненні критерії стратегічного аналізу

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Методи стратегічного аналізу та їх характеристика

Методи	Характеристика
Загальнонаукові методи стратегічного аналізу	
Аналіз і синтез	розчленування складного об'єкта (підприємства, ринку) на окремі елементи з подальшим узагальненням для виявлення закономірностей розвитку.
Індукція і дедукція	логічні методи, що дозволяють від приватного переходити до загального (індукція) або навпаки – від загального до конкретного (дедукція) при формуванні висновків.
Порівняння	зіставлення показників підприємства з конкурентами, середньогалузевими даними чи нормативами.
Моделювання	побудова моделей (економіко-математичних, графічних, структурних), що відображають зв'язки між факторами ринкового середовища.
Експертні оцінки	використання думок спеціалістів для прогнозування ринкових тенденцій або оцінки впливу факторів.
Методи аналізу зовнішнього середовища	
PEST або PESTEL-аналіз	дослідження політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) факторів макросередовища
Модель п'яти сил М. Портера	оцінка галузевої привабливості за впливом п'яти конкурентних сил: постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-замінників і внутрішньої конкуренції.
SNW-аналіз	оцінка сильних (S), нейтральних (N) і слабких (W) сторін організації з урахуванням галузевих стандартів.
Аналіз ринку та споживачів	вивчення кон'юнктури, динаміки попиту, частки ринку, споживчих уподобань і тенденцій поведінки клієнтів.
Методи аналізу внутрішнього середовища	
Аналіз ресурсного потенціалу (ресурсний підхід)	оцінка матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів.
Функціональний аналіз	дослідження ефективності ключових функцій: виробництва, маркетингу, логістики, фінансів, управління.
Фінансовий аналіз	розрахунок показників прибутковості, ліквідності, рентабельності, оборотності активів.
Value Chain (ланцюг цінності Портера)	оцінка створення вартості на кожному етапі діяльності підприємства (від постачання до сервісу).
ABC- і XYZ-аналіз	групування товарів чи клієнтів за ступенем впливу на прибутковість або стабільність продажів.
Інтегровані (комплексні) методи стратегічного аналізу	
SWOT-аналіз	визначення сильних (S) і слабких (W) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (O) і загроз (T); використовується для розробки стратегічних альтернатив.
SPACE-аналіз	оцінка стратегічного позиціонування підприємства за чотирма критеріями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, привабливість галузі.
BCG-матриця (матриця зростання і частки ринку)	аналіз стратегічного портфеля підприємства з поділом продуктів на «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки».
GE/McKinsey-матриця	визначення пріоритетів інвестицій у бізнес-напрями за критеріями конкурентоспроможності та привабливості ринку.
Аналітична ієрархічна модель (АНР)	застосовується для вибору стратегічних альтернатив через оцінювання пріоритетів і вагових коефіцієнтів факторів.
Методи прогнозування у стратегічному аналізі	
Екстраполяція трендів	передбачення майбутніх показників на основі минулих тенденцій.
Сценарний аналіз	розробка альтернативних сценаріїв розвитку підприємства залежно від можливих зовнішніх умов (оптимістичний, песимістичний, базовий).
Імітаційне моделювання	моделювання поведінки підприємства в різних ринкових ситуаціях.

Джерело: узагальнено авторами

ностей, а також підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз є фундаментом для розробки маркетингової стратегії, оскільки дозволяє:

– Визначити місію, бачення та стратегічні цілі підприємства з урахуванням умов ринку та потенціалу розвитку.

– Ідентифікувати конкурентні переваги (наприклад, за рахунок якості продукції, цінової політики, інновацій чи логістики).

– Обґрунтувати вибір цільових сегментів ринку та позиціонування підприємства відносно конкурентів.

– Сформувати стратегічний портфель маркетингових інструментів (цінова, збутова, комунікаційна, продуктова політика) відповідно до обраного типу стратегії – диференціації, лідерства за витратами або фокусування.

– Забезпечити гнучкість і адаптивність стратегії, що особливо важливо в умовах турбулентності ринку, інфляції та воєнних викликів, характерних для сучасного українського агробізнесу [5, с. 37].

Для підприємств існують певні труднощі у реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій, які ми представили в таблиці 2.

Аналіз табл. 2 показує, що для аграрних підприємств найбільш суттєвими перешкодами у впровадженні стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій є дефіцит фінансових ресурсів, кадрові обмеженості і відсутність сучасної маркетингової інформаційної системи.

Більшість підприємств мають достатній виробничо-ресурсний потенціал, однак відчуває нестачу спеціалізованих маркетингових компетенцій і цифрових інструментів для ефективного планування та контролю ринкової діяльності.

Таблиця 2

Основні проблеми та перешкоди впровадження стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій в аграрних підприємствах та шляхи їх подолання

Проблема / перешкода	Суть прояву	Можливі шляхи подолання
1. Дефіцит фінансових ресурсів	Нестача коштів на створення/розвиток маркетингової служби, дослідження ринку, цифрові інструменти	Пошук зовнішнього фінансування (гранти, програми держпідтримки АПК), поетапне впровадження стратегії, пріоритизація інструментів з найвищим ефектом
2. Відсутність системного підходу	Маркетинг зводиться до контролю якості та збуту без стратегічного планування	Запровадження стратегічного маркетингового плану, регламентів і KPI, інтеграція маркетингу в загальну стратегію підприємства
3. Недостатня теоретико-методологічна база у менеджменті	Керівники не володіють сучасними підходами до стратегічного маркетингу, орієнтуються на застарілі методи	Підвищення кваліфікації, участь у галузевих тренінгах, залучення консультантів, використання галузевих методичних рекомендацій
4. Застарілі управлінські моделі (адміністративно-плановий підхід)	Орієнтація на виробництво, а не на ринок і споживача	Перехід до клієнтоорієнтованої моделі, впровадження маркетингу як функції, що задає попит, адаптація до ринкових практик
5. Відсутність маркетингової аналітики та цифрових систем	Немає MIS/CRM, ускладнено моніторинг ринку й оцінку ефективності	Впровадження базової CRM, використання доступних онлайн-аналітик, поступове створення маркетингової інформаційної системи
6. Кадровий дефіцит у сфері маркетингу	На підприємстві відсутні спеціалісти, які можуть розробити й реалізувати портфель стратегій інноваційної продукції та виробників органічні сільськогосподарські продукти.	Навчання наявного персоналу, часткове аутсорсинг-маркетингу, кооперація з профільними ЗВО / консалтинговими структурами
7. Нестабільність зовнішнього середовища (воєнні, логістичні, цінові ризики)	Часті зміни ринкових умов унеможливають довгострокові рішення	Використання адаптивних і сценарних стратегій, диверсифікація каналів збуту, страхування ризиків, гнучкі цінові моделі
8. Слабка комунікаційна політика	Продукція не має достатньої впізнаваності, бренд не сформований	Розвиток digital-комунікацій (сайт, соцмережі), участь у виставках
9. Фрагментарність маркетингових заходів	Дії не пов'язані між собою, немає «портфельної» логіки	Формування єдиного стратегічного портфеля з розподілом за напрямками (товар, ціна, збут, комунікації, інформація) і календарем реалізації

Джерело: сформовано авторами

Унаслідок цього маркетингова робота залишається фрагментарною, без стратегічної координації між напрямками – товарним, ціновим, збутовим і комунікаційним [6].

Подолання зазначених бар'єрів можливе шляхом створення структурованого портфеля маркетингових стратегій, який поєднує традиційні та інноваційні інструменти, запровадження системи цифрового моніторингу ринку, а також залучення фахівців і консультантів у сфері стратегічного маркетингу [7, с. 78]. Такий підхід дозволить підприємству поступово перейти від реактивної моделі маркетингу до активного стратегічного управління, що забезпечить зростання конкурентоспроможності та підвищення ефективності його діяльності.

Основні пропозиції стосовно маркетингових стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств та їх системи управління, ми представили в табл. 3.

На нашу думку, для зниження ризиків сільськогосподарських підприємств у регіонах можна використовувати такі можливості:

1. Диверсифікація діяльності. Перевагу мають ті підприємства регіону, які в тваринницьких комплексах мають власну кормову базу, яка забезпечує виробництво кормів не лише для самої організації, але й для продажу. Таке рішення дозволяє мінімізувати фінансові втрати, коли один із напрямків бізнесу демонструє спад. Більшість великих сільськогосподарських організацій мають молочно-зернову спеціалізацію.

2. Використання механізмів вертикальної інтеграції. У сучасних умовах бізнес-модель є конкурентоспроможною, якщо сільське господарство є окремою частиною бізнесу, а не його центральним ядром. Зниження витрат дозволяє створити фінансові резерви.

3. Розвиток субсидованих витрат на страхування. Можливості субсидувати витрати на страхування сільськогосподарських виробників дуже обмежені на сьогодні. Ця практика не є поширеною. Часто сільськогосподарське страхування недоступне для виробників через високі страхові внески.

4. Використання можливостей субсидування високотехнологічних напрямків сільськогосподарського виробництва. Законодавство України передбачає субсидування вартості придбання племінного матеріалу для худоби. Резерви для підвищення врожайності сільськогосподарських культур можуть бути створені за допомогою механізму субсидування елітних насіннєвих культур. В той же час, вимушені констатувати, що на сьогодні такі заходи як субсидування в Україні майже не діє.

5. Формування ланцюгів доданої вартості. Організації, які не тільки виробляють сільськогосподарську продукцію, але й переробляють її далі, мають можливість знизити ризики не лише шляхом диверсифікації діяльності, але й шляхом зменшення природних ризиків на завершальному етапі виробництва.

Отже, розвиток сільського господарства в промисловому регіоні ускладнений через низьку

Таблиця 3

Ключові чинники, які обумовили еволюцію маркетингових інструментів

Напрями	Складники
Розвиток маркетингової інформаційної системи (МІС)	створення електронної бази даних клієнтів, постачальників, дистриб'юторів; автоматизація обліку продажів, аналізу попиту та контролю запасів; використання CRM-системи для моніторингу контактів і персоналізованих пропозицій
Застосування інноваційних інструментів просування	впровадження цифрового маркетингу: SEO-оптимізація сайту, реклама у Facebook, Google Ads, Telegram-канали для закупівельників; створення чат-бота для клієнтів (інформація про наявність продукції, ціни, графік поставок); відео-контент про виробничі процеси (для підвищення довіри до бренду)
Удосконалення збутової політики	перехід до прямих продажів кінцевим споживачам (B2C-сегмент: фермерські ярмарки, онлайн-платформи); розвиток B2B-сегменту – довгострокові контракти з комбикормовими заводами, м'ясопереробними підприємствами, трейдерами; запровадження системи знижок та бонусів для постійних клієнтів
Підвищення ефективності управління витратами	впровадження обліку собівартості за центрами відповідальності (окремо для рослинництва і тваринництва); аналіз ефективності кожної культури та продукту тваринництва (ABC-аналіз прибутковості); скорочення витрат на логістику через оптимізацію маршрутів і партнерство з транспортними компаніями
Впровадження елементів сталого маркетингу	Позиціонування підприємства як екологічно відповідального виробника; використання енергоощадних технологій і безвідходного виробництва; формування комунікацій ESG-типу (Environmental, Social, Governance)

Джерело: сформовано авторами на основі [8, 9]

ефективність галузі, несприятливі екологічні умови, низьку частку сільського населення. Сільське господарство в таких регіонах схильне до підвищених природних, екологічних та кадрових ризиків.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Розглянуто портфельний підхід у маркетинговому управлінні, який сприяє оптимізації структури стратегічних рішень, зменшенню ризиків і забезпечує стабільність позицій аграрних підприємств на ринку.

Встановлено, що стратегія у сфері маркетингу не є одноразовим рішенням або набором ізольованих дій, а являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, які формують загальний курс підприємства на ринку та забезпечують реалізацію його довгострокових цілей. При цьому акцентується увага на орієнтації маркетингової стратегії на потреби споживачів, що відображає сучасну концепцію клієнтоцентричності у бізнесі. Такий підхід передбачає побудову довгострокових відносин зі споживачами, створення для них доданої цінності та формування лояльності до бренду підприємства.

Визначено, що маркетингова стратегія виступає основним інструментом реалізації цілей підприємства, оскільки спрямована на формування конкурентних переваг, підвищення ефективності збуту, розширення ринків збуту та задоволення потреб споживачів. Для аграрних підприємств формування ефективної маркетингової стратегії має вирішальне значення, оскільки вони функці-

онують у середовищі високої сезонності, цінової волатильності та логістичних ризиків.

Обґрунтована роль та конкретизовані методи стратегічного аналізу, які забезпечують комплексне розуміння положення підприємства на ринку, дозволяють обґрунтувати вибір маркетингової стратегії, адаптувати її до умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, а також підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Запропоновано систему практичних заходів з удосконалення маркетингового інструментального портфелю стратегії для аграрних підприємств, серед яких ключовими є:

- удосконалення маркетингової служби та введення посади маркетинг-менеджера;
- впровадження маркетингової інформаційної системи (MIS) і CRM-платформи для цифровізації управління;
- формування бренду підприємства як виробника якісної та екологічно орієнтованої продукції;
- розвиток цифрових каналів просування (сайт, соціальні мережі, онлайн-реклама);
- оптимізація збутової політики, розширення партнерських мереж і кооперацій;
- підвищення кваліфікації персоналу в галузі стратегічного маркетингу.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід підприємств від реактивного до активного стратегічного управління маркетингом, підвищить рівень аналітичності рішень, сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг і зростанню економічної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Портер М. Е. Конкуренція: пер. з англ. Київ: Основи, 2019. 602 с.
2. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20, ч. 1. С. 32–37.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Вплив факторів на активізацію розвитку сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 21–35.
4. Рзаєв Г.І., Дубік І.Г. Маркетингові технології: сутність та мета використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 188–190.
5. Махмудов Х.З., Устік Т.В. Напрями імплементації стратегії сталого розвитку в аграрному секторі економіки України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 31–41. DOI: <http://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-31>
6. Сосновська О. О., Хамула О. Г., Ярема О. Р. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 2. С. 135–143.
7. Багорка М.О., Юрченко Н.І., Байбуза В.О. Формування напрямів адаптації аграрних підприємств на основі досліджень маркетингового середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-12>
8. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Н.І. Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах соціальної відповідальності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.11>
9. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7 (97). С. 175–183.

REFERENCES:

1. Porter M. E. (2019). Konkurentsia [Competition]: translated from English. Kyiv: Osnovy, p. 602.
2. Bahorka M. O., Chelak V. V. (2018). Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsypy yikh formuvannia u diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Essential characteristics of marketing strategies, features and principles of their formation in the activities of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*, no. 20, pp. 32–37.
3. Balanovska T. I., Hohulia O. P., Troian A. V. (2015). Vplyv faktoriv na aktyvizatsiiu rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv v rynkovykh umovakh [The influence of factors on the activation of the development of agricultural enterprises in market conditions]. *Economy. Management. Business*, no. 4 (14), pp. 21–35.
4. Rzaiev H. I., Dubik I. H. (2019). Marketynhovi tekhnolohii: sutnist ta meta vykorystannia [Marketing technologies: essence and purpose of use]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 5, pp. 188–190.
5. Makhmudov Kh. Z., Ustik T. V. (2018). Napriamy implementatsii stratehii staloho rozvytku v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Directions of implementation of the sustainable development strategy in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *KhNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, no 4, pp. 31–41.
6. Sosnovska O. O., Khamula O. H., Yarema O. R. (2019). Vplyv vnutrishnikh faktoriv na protses upravlinnia marketynhovoio diialnistiu [The influence of internal factors on the process of marketing management]. *Scientific notes of the Ukrainian Academy of Printing*, no. 2, pp. 135–143.
7. Bahorka M. O., Yurchenko N. I., Baibuza V. O. (2025). Formuvannia napriamiv adaptatsii ahrarnykh pidpryiemstv na osnovi doslidzhen marketynhovoho seredovyshcha [Formation of directions of adaptation of agricultural enterprises based on research of the marketing environment]. *Bulletin of Odessa National University. Series: "Economics"*, no 1 (103), pp. 74–80.
8. Okhrimenko I. V., Bahorka M. O., Serhienko S. S., Yurchenko N. I. (2025). Stratehii konkurentospromozhnosti innovatsiinoho menedzhmentu ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Competitiveness strategy of innovative management of agricultural enterprises in the context of social responsibility of business]. *Effective economy*, no. 2.
9. Sharapa O. M. (2014). Upravlinnia vidnosynamy z kliientamy cherez vprovadzhennia SRM-system yak odna iz skladovykh efektyvnoho vedennia biznesu [Customer relationship management through the implementation of CRM systems as one of the components of effective business management]. *Current economic problems*, no 7 (97), pp. 175–183.

Mariia Bahorka, Nataliy Yurchenko, Denys Vovk. Dnipro State Agrarian and Economic University. *Methodological approaches and practical proposals to improve the marketing activities of agricultural enterprises based on the implementation of a portfolio of marketing strategies.*

Abstract. The aim is to substantiate methodological approaches and develop practical recommendations for the formation and implementation of a portfolio of marketing instrumental strategies in the activities of agricultural enterprises to increase their competitiveness in the agricultural market and in unstable business conditions.

Research methodology. In the research process, general scientific and special methods of cognition of economic phenomena and processes were used. The theoretical and methodological basis is the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, generalization and systematization to substantiate the essence of marketing activities and portfolio marketing strategies of agricultural enterprises. **Results.** The article presented the place of marketing strategy in the system of strategic management of the enterprise and substantiated the concept of «strategic portfolio of marketing instrumental strategies». Modern methods of strategic analysis and marketing management tools are presented. A system of practical measures for improving marketing strategy and forming a portfolio of marketing instrumental strategies is proposed. It has been established that the marketing strategy is not a one-time decision or a set of isolated actions, but is a complex of interrelated management measures that form the general course of the enterprise in the market and ensure the implementation of its long-term goals. At the same time, attention is focused on the orientation of the marketing strategy to the needs of consumers, which reflects the modern concept of customer-centricity in business. This approach involves building long-term relationships with consumers, creating added value for them and forming loyalty to the enterprise brand. **The practical significance** of the research results lies in the possibility of their use in the activities of agricultural enterprises to increase the effectiveness of marketing policy, optimize the sales structure, improve communications with counterparties, improve the image of the enterprise, and increase its profitability.

Keywords: marketing strategy, methods of strategic analysis, portfolio of marketing instrumental strategies, agricultural enterprises, environmental factors, strategic management, strategic analysis, marketing activities.

Стаття надійшла: 30.12.2025

Стаття прийнята: 14.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658.8:316.62:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-24>

ВПЛИВ МАРКЕТИНГУ ОСОБИСТОСТІ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

І. В. НІКОЛАЄНКО

старший викладач кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5625-0429>

Анотація. Метою дослідження є аналіз особливостей застосування маркетингу особистості в умовах цифрової трансформації та обґрунтування його впливу на формування споживчих рішень в електронній комерції. **Методологічну основу дослідження** становлять методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та системний підхід, а також узагальнення наукових джерел із цифрового маркетингу й персонального брендингу. **Результати дослідження** засвідчили, що цифрова трансформація змінює маркетингові комунікації та посилює роль персоніфікованого впливу. Маркетинг особистості формує довіру до брендів і стимулює онлайн-споживання, а орієнтація на лідерів думок підвищує ефективність інфлюенсер-маркетингу та персоналізованих комунікацій. **Практична значущість** результатів полягає у можливості їх використання для розроблення персоніфікованих маркетингових стратегій, підвищення ефективності взаємодії з аудиторіями та оптимізації інфлюенсер-маркетингу.

Ключові слова: маркетинг особистості; електронна комерція; інфлюенсер-маркетинг; цифрова трансформація; поведінка споживачів; лідери думок; соціальні мережі; споживча довіра; цифрові платформи.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Швидке зростання обсягів електронної комерції супроводжується загостренням конкуренції між онлайн-продавцями та перенасиченням інформаційного простору рекламними повідомленнями. У таких умовах традиційні маркетингові інструменти втрачають ефективність, оскільки споживачі стають більш вибагливими, скептичними та менш чутливими до стандартної реклами.

Маркетинг особистості постає альтернативним способом впливу на споживача, оскільки базується на довірі, персоналізації та соціальному впливі. Водночас його активне використання породжує низку проблем, пов'язаних із маніпулятивністю контенту, недостатньою прозорістю рекламних інтеграцій, а також складністю оцінювання реального впливу персонального бренду на споживчі рішення.

Питання маркетингу особистості розглядається в межах персонального брендингу, цифрового маркетингу та поведінкової економіки. У наукових працях персональний бренд трактується як сукупність уявлень, асоціацій і рівня довіри, що формуються навколо конкретної особи в інформаційному просторі та впливають на сприйняття пов'язаних із нею продуктів і послуг. У цьому контексті закладено підґрунтя концепції особистості як бренду, яка підкреслює стратегічний характер самопозиціонування в конкурентному середовищі та розглядає персональний бренд як інструмент

маркетингової взаємодії й самопрезентації в умовах ринкової економіки.

Сучасні дослідження засвідчують, що інфлюенсер-маркетинг істотно впливає на сприйняття брендів, особливо серед молодших поколінь споживачів, які активно використовують соціальні мережі як основне джерело інформації про товари та послуги. У наукових працях обґрунтовано, що онлайн-персональний бренд формується через системну комунікацію, автентичність контенту та активну взаємодію з аудиторією, що безпосередньо впливає на рівень довіри споживачів і їхні купівельні рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій із проблематики персонального брендингу та поведінки споживачів у цифровому середовищі засвідчує, що одним із ключових механізмів впливу маркетингу особистості є соціальна ідентифікація. Згідно з теорією соціальної ідентичності, споживачі схильні асоціювати себе з тими особистостями, які транслиують близькі їм цінності та стиль життя Н. Tajfel, J. Turner, Н. Kelman. У цифровому середовищі цей механізм посилюється завдяки регулярній присутності інфлюенсерів у соціальних мережах, що формує ефект соціальної близькості та сприяє сприйняттю їхніх поведінкових моделей як соціально прийнятних.

Дослідження у сфері онлайн-персонального брендингу доводять, що формування довіри ґрунтується на автентичності контенту, системній комунікації та активній взаємодії з аудиторією (L. I. Labrecque, E. Markos, G. R. Milne [8]). Вод-

ночас автори підкреслюють ризики втрати довіри внаслідок надмірної комерціалізації контенту та розриву між реальним образом і його медійною репрезентацією (A. Audrezet, G. de Kerviler, J. G. Moulard [1]).

У працях, присвячених інфлюенсер-маркетингу, встановлено, що характеристики лідерів думок, зокрема кількість підписників і рівень залученості аудиторії, істотно впливають на ставлення споживачів до брендів (M. De Veirman, V. Cauberghe, L. Hudders [3]). Доведено також, що інфлюенсери здатні підвищувати залученість аудиторії та стимулювати брендову активність у цифровому середовищі (C. Hughes, V. Swaminathan, G. Brooks [6]).

Концепція «брендованого Я» розкриває персональний бренд як форму самопрезентації в умовах економіки уваги та цифрової культури (A. Hearn [5]), тоді як підхід до особистості як бренду розглядає самопозиціонування як стратегічний елемент ринкової взаємодії (I. Shepherd [9]). У сукупності ці дослідження формують теоретичне підґрунтя для розуміння маркетингу особистості як ефективного, але водночас потенційно ризикованого інструменту впливу на споживчі рішення в електронній комерції.

Формування цілей статті (постановка завдання). Відповідно до мети дослідження у статті зосереджено увагу на комплексному розкритті маркетингу особистості як сучасного інструменту впливу на поведінку споживачів у цифровому середовищі. Передусім завданням дослідження є уточнення сутності маркетингу особистості в умовах цифрової економіки та визначення його місця серед інструментів цифрового й інфлюенсер-маркетингу.

У межах роботи також передбачено аналіз особливостей поведінки споживачів в електронній комерції з урахуванням зростання ролі соціальних мереж, цифрових платформ і персоналізованих комунікацій у процесі прийняття купівельних рішень. Окрема увага приділяється виявленню ключових механізмів впливу персонального бренду на формування споживчих рішень, зокрема через довіру, соціальну ідентифікацію та експертний вплив.

Крім того, у статті ставиться завдання оцінити переваги та обмеження використання маркетингу особистості в електронній комерції, враховуючи як його потенціал для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, так і ризики, пов'язані з надмірною комерціалізацією контенту та зниженням автентичності персонального бренду. Узагальнення отриманих результатів дозволяє окреслити перспективні напрями подальших наукових досліджень у сфері маркетингу особистості в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основний матеріал дослідження спрямований на поглиблення наукового розуміння маркетингу особистості як одного з ключових чинників трансформації поведінки споживачів у сфері електронної комерції. В умовах цифрової трансформації економіки традиційні маркетингові підходи, орієнтовані переважно на масову рекламу та стандартизовані повідомлення, поступово втрачають ефективність. Це зумовлено зростанням інформаційного перевантаження, зниженням рівня довіри до корпоративних комунікацій та зміною моделей споживчого мислення.

У межах цього дослідження маркетинг особистості розглядається в контексті електронної комерції як багаторівневий механізм соціального впливу на процес прийняття споживчих рішень у цифровому середовищі. Такий підхід ґрунтується на положеннях теорії персонального брендингу, відповідно до якої особистість може виступати самостійним брендом, що формує довіру та ціннісні орієнтири аудиторії [9]. Поєднання економічних стимулів, психологічних чинників та можливостей цифрових платформ дозволяє пояснити, чому рекомендації блогерів, експертів або лідерів думок у сфері онлайн-торгівлі часто мають більший вплив на поведінку споживачів, ніж традиційні рекламні повідомлення.

Проведений аналіз наукових праць з проблематики персонального брендингу та поведінки споживачів у цифровому середовищі дозволяє стверджувати, що одним із базових механізмів впливу маркетингу особистості є соціальна ідентифікація. Згідно з теорією соціальної ідентичності, споживачі схильні асоціювати себе з тими особистостями, які транслиують близькі їм цінності та стиль життя. У цифровому середовищі цей механізм посилюється завдяки регулярній присутності інфлюенсера в інформаційному просторі споживача через соціальні мережі, що формує ефект соціальної близькості та сприяє сприйняттю його поведінкових моделей як соціально прийнятних.

У цифровому середовищі така ідентифікація посилюється завдяки регулярній присутності інфлюенсера в інформаційному просторі споживача через соціальні мережі та цифрові платформи [1]. Це створює ефект соціальної близькості, за якого споживчі вибори інфлюенсера сприймаються не як рекламні повідомлення, а як соціально прийнятні та бажані зразки поведінки, що безпосередньо впливає на формування купівельних рішень.

Важливу роль у цьому процесі відіграє довіра, яка формується на основі автентичності контенту та тривалих взаємин між інфлюенсером і аудиторією. Дослідження онлайн-персонального брендингу свідчать, що автентична комунікація сприяє

формуванню стабільного емоційного зв'язку зі споживачами та підвищує ефективність рекомендацій [8]. Водночас надмірна комерціалізація контенту може знижувати рівень довіри та негативно впливати на сприйняття як персонального бренду, так і брендів-партнерів [1].

Крім того, у дослідженні обґрунтовано значущість експертного впливу, який проявляється у сприйнятті інфлюенсера як компетентного джерела інформації в певній сфері. У ситуації інформаційної невизначеності, характерної для онлайн-покупок, споживачі схильні делегувати процес оцінювання товарів і послуг тим особам, чия думка вважається професійною або досвідченою. Це особливо актуально для складних або нових продуктів, щодо яких у споживача відсутній власний досвід.

Узагальнення результатів сучасних досліджень з інфлюенсер-маркетингу та поведінки споживачів в електронній комерції свідчить, що маркетинг особистості впливає на всі етапи процесу прийняття споживчого рішення – від формування потреби до післякупівельної оцінки [2,7]. На етапі пошуку інформації контент лідерів думок дедалі частіше замінює традиційні відгуки та огляди, оскільки споживачі надають перевагу персоналізованим рекомендаціям, заснованим на довірі та суб'єктивному досвіді [3, 6].

Під час пошуку інформації контент лідерів думок дедалі частіше виконує функцію альтернативи традиційним відгукам і оглядам, оскільки споживачі надають перевагу персоналізованим рекомендаціям, заснованим на досвіді використання продукції та суб'єктивній, але довірчій оцінці. У результаті процес оцінювання альтернатив спрощується, а прийняття купівельного рішення відбувається швидше та з меншими когнітивними витратами. На етапі оцінювання альтернатив споживчий вибір спрощується завдяки порівняльним оглядам і прикладному характеру контенту, що зменшує когнітивні витрати та скорочує час прийняття рішення. Завершальний етап покупки підсилюється використанням промокодів, партнерських посилань і прямих переходів до платформ електронної комерції, що знижує бар'єри здійснення покупки. Післякупівельна комунікація з боку інфлюенсера впливає на рівень задоволеності споживача та формування довгострокової лояльності до бренду.

Разом із тим у дослідженні наголошено, що ефективність маркетингу особистості не є універсальною та залежить від низки умов. Зокрема, ключове значення має відповідність аудиторії інфлюенсера цільовому сегменту бренду, послідовність і логічність комунікацій, а також прозорість рекламних інтеграцій. Порушення ціннісної сумісності між персональним брендом і комерційним партнером може призводити до втрати довіри

та зниження результативності маркетингових активностей [4].

Окрему увагу приділено аналізу обмежень і ризиків застосування маркетингу особистості. Надмірна комерціалізація контенту поступово знижує рівень автентичності та викликає скепсис з боку аудиторії. Крім того, поведінка інфлюенсера поза межами рекламних кампаній може створювати репутаційні загрози для брендів, що співпрацюють з ним. Ускладнюється також контроль достовірності інформації в цифровому середовищі, що потребує відповідального та стратегічного підходу до використання маркетингу особистості.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування підприємствами електронної комерції для формування більш ефективних, етичних і довгострокових маркетингових стратегій [8]. Узагальнені висновки можуть бути використані маркетинговими агентствами, дослідниками споживчої поведінки, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з цифрового маркетингу, електронної комерції та інфлюенсер-маркетингу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що маркетинг особистості в умовах цифрової трансформації економіки є складним багаторівневим інструментом впливу на поведінку споживачів, ефективність якого визначається поєднанням соціально-психологічних механізмів, рівнем автентичності персонального бренду та відповідальністю маркетингових комунікацій. Отримані положення формують теоретичне підґрунтя та практичні орієнтири для подальшого розвитку маркетингу особистості в електронній комерції.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У статті здійснено комплексне дослідження впливу маркетингу особистості на поведінку споживачів в електронній комерції в умовах цифрової трансформації. Доведено, що розвиток цифрових технологій, соціальних мереж та онлайн-платформ суттєво змінює характер маркетингових комунікацій, зміщуючи акцент із традиційної реклами на персоналізовані форми взаємодії, засновані на довірі, автентичності та соціальному впливі.

У результаті теоретичного аналізу уточнено сутність маркетингу особистості як інструменту цифрового маркетингу, що поєднує елементи персонального брендингу, інфлюенсер-маркетингу та поведінкових моделей споживання. Встановлено, що маркетинг особистості виступає ефективним засобом формування споживчих рішень завдяки механізмам соціальної ідентифікації, експертного впливу та емоційної залученості аудиторії.

Проаналізовано особливості поведінки споживачів у сфері електронної комерції та доведено, що персоналізований контент, створений лідерами

думок, впливає на всі етапи процесу прийняття рішення про покупку – від формування потреби до післякупівельної оцінки. Це сприяє зниженню інформаційної невизначеності, підвищенню довіри до брендів та зростанню лояльності споживачів.

Окрему увагу в дослідженні приділено визначенню факторів ефективності маркетингу особистості, серед яких ключовими є відповідність аудиторії інфлюенсера цільовому сегменту бренду, рівень залученості підписників, ціннісна сумісність та прозорість рекламних комунікацій. Водночас виявлено низку обмежень і ризиків, пов'язаних із надмірною комерціалізацією контенту, зниженням автентичності персонального бренду та репутаційними загрозами для суб'єктів електронної комерції.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання підприємствами електронної комерції та маркетинговими агентствами для розробки ефективних, етичних і довгострокових стратегій взаємодії зі споживачами в цифровому середовищі. Наукова новизна роботи полягає у системному підході до аналізу маркетингу особистості як чинника трансформації споживчої поведінки в електронній комерції.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на емпіричну перевірку впливу маркетингу особистості на різні сегменти споживачів, кількісне вимірювання його ефективності, а також розробку етичних і регуляторних механізмів використання персоналізованих маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Audrezet A., de Kerviler G., Moulard J. G. (2018). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp. 343–353.
2. Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, No. 3.
3. De Veirman M., Cauberghe V., Hudders L. (2017). Marketing through Instagram influencers. *International Journal of Advertising*, Vol. 36 (5), pp. 798–828.
4. Freberg K., Graham K., McGaughey K., Freberg L. (2011). Who are the social media influencers? *Public Relations Review*, Vol. 37 (1), pp. 90–92.
5. Hearn A. (2008). "Meat, Mask, Burden": Probing the contours of the branded self. *Journal of Consumer Culture*, Vol. 8 (2), pp. 197–217.
6. Hughes C., Swaminathan V., Brooks G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers. *Journal of Marketing*, Vol. 83 (5), pp. 78–96.
7. Kotler P., Keller K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
8. Labrecque L. I., Markos E., Milne G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 25 (1), pp. 37–50.
9. Shepherd I. D. H. (2005). From cattle and Coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 (5–6), pp. 589–606.

REFERENCES:

1. Audrezet A., de Kerviler G., Moulard J. G. (2018). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp. 343–353.
2. Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, No. 3.
3. De Veirman M., Cauberghe V., Hudders L. (2017). Marketing through Instagram influencers. *International Journal of Advertising*, Vol. 36 (5), pp. 798–828.
4. Freberg K., Graham K., McGaughey K., Freberg L. (2011). Who are the social media influencers? *Public Relations Review*, Vol. 37 (1), pp. 90–92.
5. Hearn A. (2008). "Meat, Mask, Burden": Probing the contours of the branded self. *Journal of Consumer Culture*, Vol. 8 (2), pp. 197–217.
6. Hughes C., Swaminathan V., Brooks G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers. *Journal of Marketing*, Vol. 83 (5), pp. 78–96.
7. Kotler P., Keller K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
8. Labrecque L. I., Markos E., Milne G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 25 (1), pp. 37–50.
9. Shepherd I. D. H. (2005). From cattle and Coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 (5–6), pp. 589–606.

Iryna Nikolaïenko, National University of Food Technologies. *The impact of personal branding marketing on consumer behavior in e-commerce under digital transformation.*

Annotation. The digital transformation of the economy has significantly changed the nature of marketing communications and consumer behavior in the field of e-commerce. Traditional advertising instruments are gradually losing their effectiveness due to information overload and declining consumer trust, which has led to the growing importance of personalized marketing tools, particularly personal branding marketing. This approach is based on the influence of bloggers, experts, and opinion leaders who shape consumer perceptions and purchasing decisions through trust, identification, and authentic communication. **The purpose** of the study is to generalize the theoretical and methodological foundations of personal branding marketing as a tool of digital marketing and to substantiate its impact on consumer decision-making processes in the e-commerce environment. **The research methodology** is based on systemic and interdisciplinary approaches, including methods of analysis and synthesis, theoretical generalization of scientific literature on personal branding, influencer marketing, and consumer behavior, as well as logical analysis of the mechanisms through which personal brands influence purchasing decisions in digital platforms. **The results** of the study demonstrate that personal branding marketing affects all stages of the consumer decision-making process in e-commerce, from need recognition to post-purchase evaluation. It is substantiated that social identification, trust, and expert influence are key mechanisms that reduce information uncertainty and cognitive costs for consumers. The study also identifies the main factors determining the effectiveness of personal branding marketing, including authenticity, audience-brand value congruence, and transparency of marketing communications, as well as the risks associated with excessive commercialization and reputational vulnerability. **The practical value** of the research lies in the possibility of applying the obtained conclusions by e-commerce enterprises, marketing agencies, and digital content creators in the development of effective and responsible personalized marketing strategies. The results can also be used in the educational process when teaching disciplines related to digital marketing, e-commerce, and consumer behavior.

Keywords: personal branding marketing, e-commerce, influencer marketing, digital transformation, consumer behavior, trust, social media.

Стаття надійшла: 07.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 338.242.4:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-25>

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Б. О. ОВСАК

аспірант;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0361-0205>**С. В. СМЕРІЧЕВСЬКА**

доктор економічних наук, професор,

Державне некомерційне підприємство

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Анотація. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні стратегічної трансформації ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України в умовах війни та формуванні інтегрованої концептуальної моделі такої трансформації. Методика дослідження ґрунтується на аналізі теоретичних положень концепції ланцюга створення цінності, застосуванні інструментарію Value Stream Mapping, узагальненні наукових джерел і практик українських ІТ-компаній щодо забезпечення безперервності діяльності. Результати дослідження свідчать про критичну залежність цифрового бізнесу від енергетичної, мережевої та логістичної інфраструктури та дають змогу виокремити чотири напрями трансформації: клієнтоорієнтований перегляд бізнес-моделей, цифровізацію ланок створення цінності, розвиток післяпродажної підтримки та інтеграцію цифрових чинників у стратегічне управління. Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості їх використання ІТ-компаніями для підвищення стійкості, зростання довічної цінності клієнта та зміцнення конкурентних переваг у воєнних умовах.

Ключові слова: цифровий бізнес, ланцюг створення цінності, стратегічна трансформація, Value Stream Mapping, клієнтська цінність, ІТ-галузь, воєнна економіка, стійкість бізнесу, цифрова трансформація.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна призвела до руйнування транспортної, енергетичної та логістичної інфраструктури України. За оцінками останніх досліджень, станом на 2025 рік було знищено або суттєво пошкоджено понад 26 тисяч кілометрів доріг та сотні мостів, прямі збитки транспортній інфраструктурі обчислюються десятками мільярдів доларів США [9; 15]. Одночасно з блокадою морських портів це призвело до різкого зростання цін на перевезення вантажів, зміну традиційних маршрутів, а також, зростання невизначеності для всіх учасників ланцюгів постачання. Європейський Союз розгорнув ініціативу EU-Ukraine Solidarity Lanes, що забезпечила альтернативні коридори експорту й імпорту через залізничні, автомобільні та річкові шляхи, фактично переорієнтувавши значні обсяги української зовнішньої торгівлі на нові логістичні маршрути [7]. Зазначені трансформації змінюють стратегічні ціннісні орієнтири в управлінні ланцюгами постачання. При цьому більшість наукових і прикладних досліджень фокусується на фізичних потоках сировини й готової продукції, а цифровий бізнес, зокрема ІТ-компанії часто сприймаються як такі, що найменше залежать від логістики.

Насправді ж ланцюги створення цінності цифрового бізнесу залежать від логістики обладнання, мережевої інфраструктури, енергозабезпечення, мобільності команд та стійкості глобальних цифрових платформ. В умовах систематичних атак на енергетичну систему та транспортну інфраструктуру України порушується не лише фізичне переміщення товарів, а й здатність компаній забезпечувати безперервність роботи цифрових сервісів для внутрішніх і зовнішніх споживачів [6].

Водночас ІТ-галузь демонструє високу стійкість і залишається одним з драйверів експорту та відновлення економіки, що підтверджується, зокрема, динамікою показників індустрії за останні роки [1; 5]. Це підсилює розрив між зростаючою роллю цифрового бізнесу у формуванні національної доданої вартості та недостатнім теоретико-методологічним опрацюванням питань стратегічного управління його ланцюгами створення цінності й логістичного забезпечення в умовах війни.

Таким чином, наукова проблематика полягає у відсутності цілісного стратегічного бачення трансформації ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України з урахуванням нових логістичних і безпекових орієнтирів, що сформувалися під впливом війни та процесів європейської інтеграції. Це зумовлює потребу в розробці концепту-

альних підходів і практичних рекомендацій щодо формування стійких, безпечних та інтегрованих у міжнародні ринки ланцюгів створення цінності цифрових компаній, від яких дедалі більше залежить економічна та оборонна спроможність держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стратегічного управління ланцюгами створення цінності спирається, зокрема, на класичні праці М. Портера, у яких сформовано концепцію ланцюга цінності як сукупності взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, що забезпечують створення доданої вартості та конкурентних переваг для споживача [10]. Подальші дослідження уточнюють і розширюють модель Портера, застосовуючи її до глобальних і міжорганізаційних ланцюгів, а також до цифрових бізнес-моделей [8; 13; 16].

Цифрові активи, зокрема дані, аналітика, цифрові платформи та моделі штучного інтелекту, дедалі частіше розглядаються не як допоміжний інструментарій операцій, а як автономні складові ланцюга створення цінності. У праці [7] систематизовано цифрові технології та інструменти цифрової трансформації логістичних бізнес-процесів у ланцюгах постачання, що підвищують операційну ефективність і водночас слугують джерелом створення додаткової цінності через аналітику та автоматизацію сервісів. У цьому контексті процеси збирання, обробки, зберігання та подальшої комерціалізації даних набувають статусу ключових організаційних компетенцій. В умовах воєнного стану зростає значущість оперативної аналітики, що дає змогу швидко адаптувати продуктові пропозиції до змін у попиті, логістичних обмежень і посилення безпекових ризиків.

Стратегічна трансформація ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й зростанню довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) та рівня його утримання (Customer Retention), що є ключовими маркетинговими показниками довгострокової конкурентоспроможності в умовах війни. У наукових дослідженнях дедалі частіше підкреслюється, що цифровізація бізнес-процесів сприяє інтелектуалізації операцій та відкриває нові можливості для монетизації цифрових послуг [14]. Це набуває особливої актуальності в умовах війни, коли гнучкість і швидкість адаптації продуктового портфеля стають критичними чинниками виживання та розвитку бізнесу.

У зв'язку з цим у фокусі сучасних наукових досліджень опиняються інструменти, здатні забезпечити системне бачення процесів формування та доставки цінності клієнтам. Зокрема, окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені картуванню потоків створення цінності (Value Stream Mapping, VSM) [8; 13; 14].

Аналіз оглядових публікацій свідчить, що VSM послідовно утвердилася як ефективний інструмент аналізу та оптимізації процесів не лише у сфері промислового виробництва, але й у сфері цифрових послуг, зокрема в контексті розвитку цифрових сервісів. Так, наприклад, праці Y. Qin та H. Liu демонструють потенціал застосування VSM в електронній комерції на прикладі роздрібного продавця на маркетплейсі Amazon, акцентуючи увагу на виявленні та усуненні втрат у процесах обробки замовлень і логістики доставки [11]. У праці J. Horsthofer-Rauch та співавторів представлено огляд цифровізованого картування потоків створення цінності, де VSM інтегрується з цифровими засобами автоматизованого збирання й аналізу даних, що відкриває можливості для її подальшого застосування як методологічної основи при дослідженні ланцюгів створення цінності в цифровому бізнесі [8]. Водночас більшість наявних досліджень зосереджені на виробничих компаніях і промислових ланцюгах створення цінності, тоді як специфіка цифрового бізнесу та IT-сектору висвітлюється істотно рідше.

В українському та ширшому регіональному контексті спостерігається зростання кількості праць, присвячених логістичним наслідкам війни та стійкості транспортних систем. Водночас у зазначених дослідженнях основна увага зосереджується на матеріальних потоках і логістичних ланцюгах, тоді як питання трансформації ланцюгів створення цінності у цифровому бізнесі в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими.

У цьому контексті важливу роль відіграють узагальнювальні та методологічні праці, спрямовані на адаптацію стратегічних підходів до управління ланцюгами створення цінності в умовах підвищеної невизначеності. Зокрема, в навчальному посібнику «Стратегічне управління ланцюгами постачання» [2] представлено прикладну модель, що поєднує інструменти довгострокового планування, сценарного моделювання та контролінгу, забезпечуючи інтеграцію цифрових ініціатив у загальну стратегію підприємства. Для українських цифрових та IT-компаній зазначений методологічний підхід може слугувати релевантною основою для формування адаптивних ланцюгів створення цінності та підтримання стійкості бізнес-моделей в умовах триваючого воєнного конфлікту.

Узагальнення проаналізованих джерел дає змогу констатувати наявність розвиненої теоретико-методологічної бази з питань ланцюгів створення цінності та картування потоків створення цінності, що представлена як класичними працями, так і сучасними оглядовими статтями, які висвітлюють застосування VSM у промисловості та сфері послуг, зокрема в IT.

Формування цілей статті (постановка завдання). Попри зростання кількості публікацій про цифрову трансформацію та адаптацію економіки до умов війни, комплексне осмислення стратегічної трансформації ланцюгів створення цінності цифрового бізнесу України залишається обмеженим. У наявних дослідженнях переважає операційно-логістичний фокус, тоді як ланцюг створення цінності як інтегрована система взаємодії маркетингу, цифрових технологій, клієнтського досвіду та бізнес-моделей висвітлюється фрагментарно. Недостатньо розкрито, як воєнні умови змінюють логіку формування та доставки споживчої цінності, а також бракує маркетингово орієнтованих емпіричних оцінок впливу трансформації на довічну цінність клієнта (CLV) та утримання клієнтів і методичних підходів до інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління ланцюгами створення цінності. Водночас український контекст цифрового бізнесу в умовах війни представлений у літературі обмежено, що ускладнює застосування узагальнених моделей у практиці компаній.

Таким чином, усунення зазначених прогалин потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічний аналіз, маркетингові метрики та емпіричні дані українських цифрових компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Теоретичною основою дослідження є концепція ланцюга створення цінності, запропонована М. Портером, відповідно до якої конкурентні переваги формуються через сукупність взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, що забезпечують створення доданої вартості для споживача. У сучасних наукових дослідженнях зазначена модель отримала подальший розвиток у напрямі розширення до міжорганізаційних та глобальних ланцюгів створення цінності, а також її адаптації до умов цифрових бізнес-моделей.

Подальша еволюція теорії ланцюгів створення цінності дедалі тісніше пов'язується з процесами цифровізації та впровадженням практик управління даними. У середовищі цифрового бізнесу первинні види діяльності здебільшого мають нематеріальний характер і охоплюють розроблення програмного забезпечення, надання хмарних сервісів та аналітику даних. Водночас їх реалізація є неможливою без надійного функціонування матеріальної та цифрової інфраструктури, зокрема дата-центрів, систем енергозабезпечення, телекомунікаційних мереж і засобів кібербезпеки.

Одним із ключових інструментів аналізу й удосконалення процесів у ланцюгах створення цінності є VSM. Сформувавшись у межах концепції бережливого виробництва як метод візуалізації потоків матеріалів та інформації, цей підхід зго-

дом був адаптований до сфери послуг і цифрового бізнесу. Аналіз наукових джерел засвідчує результативність застосування VSM для дослідження процесів у різних секторах економіки, зокрема в електронній комерції та сфері цифрових сервісів. Так, Y. Qin та H. Liu [11] продемонстрували можливості використання VSM на прикладі рітейлера Amazon, що дало змогу виявити та усунути неефективні етапи в процесах обробки замовлень і доставки. Водночас J. Horsthofer-Rauch та його співавтори [8] узагальнили підходи до цифровізованого картування потоків створення цінності, яке передбачає автоматизований збір даних про перебіг процесів і забезпечує оперативний моніторинг ключових показників результативності. У результаті застосування цифрових інструментів VSM істотно розширює можливості гнучкого аналізу та моделювання ланцюгів створення цінності в умовах динамічного бізнес-середовища.

Також дослідження [14] засвідчує еволюцію VSM від інструмента ідентифікації втрат у виробничих процесах до універсального підходу, який активно застосовується також у сфері послуг. Згідно з результатами дослідження, створення цінності розглядається як комплексний процес, у якому задіяні всі ланки ланцюга від постачання ресурсів до етапів надання послуг і після-продажного сервісного супроводу. Таким чином, сучасне розуміння ланцюгів створення цінності передбачає інтеграцію постачання, виробничих і сервісних процесів, дистрибуції та взаємодії з клієнтами в єдину систему, орієнтовану на максимізацію клієнтської цінності за одночасної мінімізації витрат і втрат.

Війна спричинила суттєві ризики для безперервності функціонування вітчизняного ІТ-сектору. Хоча діяльність ІТ-компаній меншою мірою пов'язана з переміщенням матеріальних потоків, ніж промислове виробництво, вона залишається критично залежною від стабільності енергопостачання, телекомунікаційних мереж і транспортної інфраструктури як передумов організації праці та надання цифрових послуг. Масовані удари по об'єктах енергетичної інфраструктури у 2022–2025 роках призводили до масштабних знеструмлень і, як наслідок, до обмежень доступу до мережі зв'язку та Інтернету, що прямо впливає на операційну стійкість ІТ-бізнесу [6].

Крім енергетичних ризиків, додатковим дестабілізуючим чинником для українських ІТ-компаній стали атаки на мережеву інфраструктуру та зростання кіберзагроз. У 2022–2023 рр., за даними профільних органів і галузевих оглядів, фіксувалися кібератаки на державні інформаційні ресурси та реєстри, а також фішингові кампанії, спрямовані на організації приватного й публічного секторів [3]. У відповідь компанії посилили політики інформаційної безпеки та забезпечення

безперервності діяльності шляхом міграції окремих компонентів у хмарні середовища, розгортання резервного копіювання, використання VPN, а також організації додаткових каналів зв'язку на випадок компрометації або недоступності основних.

Як зазначає СТО MacRaw, завчасно було зроблено та формалізовано план аварійного відновлення для реагування на потенційні кризові сценарії. Зокрема, компанія ідентифікувала ключові групи ризиків, включно з втратою зв'язку, фізичними загрозами для офісної інфраструктури, кібератаками та збоями в постачанні обладнання, і визначила для кожного сценарію резервні процедури та відповідальних осіб [12]. Внаслідок реалізації підготовчих заходів було забезпечено оперативне впровадження рішень з безперервності діяльності. Зокрема, ключових фахівців було переміщено до відносно безпечних регіонів, критичні елементи IT-інфраструктури мігровано до хмарного середовища, а також сформовано резерви технічних ресурсів, включно із запасом техніки та альтернативними каналами доступу до Інтернету, у тому числі супутниковими, на випадок відмови основних. Сукупно ці заходи підвищили операційну стійкість компанії та зменшили ризики переривання сервісів за кризових сценаріїв.

Важливим організаційним і соціальним чинником адаптації стали релокація персоналу та перерозміщення операційних потужностей. У перші місяці повномасштабної війни значна частина IT-компаній здійснила внутрішню релокацію офісів або команд, а також частково перенесла операційну діяльність за кордон, зокрема до Польщі, Німеччини, Іспанії, Румунії та інших країн, використовуючи наявні представництва або відкриваючи нові юридичні та операційні структури [1, 6].

Ще одним важливим аспектом є трансформація цифрового маркетингу та клієнтських комуніка-

цій у воєнних умовах. Українські IT-компанії були змушені системно підтримувати довіру міжнародних замовників, зокрема через прозоре інформування про операційну спроможність і заходи безперервності під час кризових подій. Додатково зросла роль мобільних каналів і персоналізації, а також комунікацій соціальної відповідальності й патріотичного позиціонування, що стало чинником підтримання довіри української аудиторії. Загалом війна змінила контекст маркетингової діяльності, однак IT-галузь зберегла глобальну присутність завдяки адаптивності та професійним практикам управління ризиками [1].

На основі матеріалів [3; 5; 6] сформовано узагальнювальну табл. 1, у якій систематизовано основні виклики війни, які стояли перед українськими IT компаніями.

Як засвідчують дані табл. 1, ключові виклики воєнного періоду для українських IT-компаній мають комплексний характер і охоплюють кадровий, операційно-інфраструктурний, ринковий та безпековий виміри. По-перше, суттєво ускладнилося управління людськими ресурсами через вимушене переміщення працівників і зростання невизначеності щодо доступності команд. По-друге, підтримання безперервності діяльності вимагало організаційних і фінансових витрат на релокацію, створення розподілених робочих середовищ та підготовку до інфраструктурних збоїв, зокрема знеструмлень і порушень зв'язку. По-третє, посилювався вплив війни на взаємодію з клієнтами: для нових замовників зросли бар'єри довіри та обережність у прийнятті рішень, що ускладнювало залучення контрактів і підвищувало значущість прозорої комунікації щодо планів забезпечення безперервності роботи. По-четверте, зростання кіберзагроз актуалізувало потребу в посиленні кібер-стійкості, моніторингу та реагування на інциденти як на рівні державної системи, так і на рівні корпоративних практик. Сукупно ці

Таблиця 1

Основні виклики війни для українських IT-компаній

Виклик	Вплив на компанію
Енергетична нестабільність (блекаути)	У період блекаутів виникали проблеми з клієнтами; критичною стає прозора комунікація та планування безперервності. Додаткові витрати на релокацію співробітників і підготовку до кризових сценаріїв.
Обережність нових іноземних клієнтів	Нові клієнти часто вагаються працювати з командами в Україні через високі ризики; великі корпорації більш обережні; малі клієнти частіше приймають ризик; підтримка існуючих контрактів простіша, ніж залучення нових.
Посилення кіберзагроз і навантаження на кіберзахист	Великий обсяг підозрілих подій і зафіксованих кібер-інцидентів на національному рівні і відповідна потреба бізнесу посилювати моніторинг/реагування та кібер-стійкість.
Ризик відтоку людського капіталу (еміграційні настрої)	Масове переміщення компаній всередині країни та за кордон; частина компаній частково/повністю переносила операції за межі України; релокація в країни, де вже були офіси/представництва. Міграційний довгостроковий кадровий ризик для компаній.

Джерело: складено на основі [3; 5; 6]

чинники сформували нові вимоги до антикризового управління в ІТ-секторі та визначили набір пріоритетів, який надалі трансформував операційні моделі компаній і підходи до управління ризиками.

Загалом, досвід українських ІТ-компаній у 2022–2025 рр. може розглядатися як приклад антикризового менеджменту в галузі. Вони продемонстрували, що гнучка організаційна структура, розподілена команда та інтернаціональна присутність, підкріплені проактивною технічною підготовкою (генератори, хмарні технології, Starlink), дозволяють вистояти навіть за умов системних потрясінь. Ці практики лягли в основу бачення довгострокових змін у ланцюгах цінності цифрового бізнесу.

За результатами галузевих досліджень [5; 6], українські ІТ-компанії інституціоналізували практики роботи в умовах воєнного стану та забезпечення безперервності сервісів, що дозволило зберегти операційну спроможність і ключові позиції на зовнішніх ринках, попри зростання ризиків і турбулентність середовища. При цьому структура збуту залишається переважно експортно орієнтованою, а базовими ринками збуту виступають

США, Велика Британія та країни ЄС. Водночас фіксується тенденція до диверсифікації географії присутності через посилення фокусу на окремих напрямках, зокрема на країнах Центральної Європи та інших стратегічних ринках (наприклад, Німеччина, Швейцарія, Польща, Ізраїль), а також зростання ролі окремих нових юрисдикцій у структурі доходів від експорту ІТ-послуг (зокрема ОАЕ).

В умовах воєнного стану визначальним чинником стійкості та конкурентоспроможності цифрового бізнесу є спроможність компаній адаптувати ланцюги створення цінності до нових економічних, безпекових і споживчих параметрів середовища. Це передбачає не лише підвищення ефективності операційних процесів, а й стратегічну перебудову механізмів формування, доставки та підтримання цінності для клієнтів з урахуванням трансформації їхніх пріоритетів і очікувань, що відображено в інтегрованій концептуальній моделі стратегічної трансформації ланцюга створення цінності (рис. 1).

Відповідно до інтегрованої концептуальної моделі (рис. 1), зовнішні детермінанти воєнного періоду, а саме економічна нестабільність, кіберзагрози, зміна пріоритетів споживачів і безпекові



Рис. 1. Інтегрована концептуальна модель стратегічної трансформації ланцюга створення цінності

Джерело: систематизовано на основі [1–3; 17]

ризиків (Блок 1), формують потребу стратегічної трансформації цифрового бізнесу (Блок 2). Реакція компаній реалізується через взаємопов'язані напрями трансформації, що охоплюють перегляд бізнес-моделей з орієнтацією на клієнтську цінність, цифровізацію ланок створення цінності, посилення післяпродажної підтримки та інтеграцію цифрових драйверів у стратегічне управління. Сукупна дія цих рішень забезпечує досягнення очікуваних стратегічних результатів (Блок 3), зокрема зростання показника CLV, посилення лояльності й довіри клієнтів, формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення рівня утримання клієнтів.

Першим стратегічним напрямом трансформації є перегляд бізнес-моделей з посиленням орієнтації на клієнтську цінність. Це передбачає зміщення від переважно транзакційної логіки до сервісних і платформних моделей, які сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами та зростанню довіри. Важливою складовою є системне використання маркетингових досліджень і цифрової аналітики для розроблення адаптивних ціннісних пропозицій, релевантних потребам споживачів у кризових умовах.

Другий напрям пов'язаний із цифровізацією ключових ланок ланцюга створення цінності. До нього відносяться розвиток цифрових каналів взаємодії, персоналізація пропозицій, автоматизація процесів продажу та підтримки клієнтів, а також забезпечення кібербезпеки та надійності цифрових сервісів. Використання аналітики даних і цифрових платформ дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами та створювати додаткову споживчу цінність.

Третім стратегічним напрямом є розвиток післяпродажної підтримки та практик спільного створення цінності. Йдеться про побудову систем зворотного зв'язку, розвиток сервісних платформ і впровадження механізмів створення спільної цінності, які забезпечують сталі відносини з клієнтами та коригування ціннісних пропозицій відповідно до динаміки попиту й очікувань споживачів. Реалізація цього напрямку пов'язується зі зростанням довічної цінності клієнта та підвищенням рівня його утримання.

Четвертий напрям полягає в інтеграції цифрових чинників у стратегічне управління ланцюгами створення цінності. Аналітика даних, цифрові платформи, автоматизація процесів і кібербезпека виступають детермінантами не лише операційної ефективності, а й створення додаткової цінності для клієнтів. Їх системне використання підтримує адаптивність бізнесу та

зміцнює конкурентні позиції в середовищі, що змінюється під впливом воєнних і макроекономічних факторів.

У сукупності ці напрями створюють підґрунтя для побудови адаптивних і клієнтоорієнтованих ланцюгів створення цінності, здатних ефективно функціонувати за високої невизначеності.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

У ході дослідження встановлено, що ланцюги створення цінності українських ІТ-компаній у воєнний період залишаються критично залежними від енергетичної, мережевої та логістичної інфраструктури, що визначає пріоритетність рішень із забезпечення безперервності цифрових сервісів. Емпіричні приклади реакції компаній засвідчують домінування практик резервування енергоживлення та каналів зв'язку, посилення кіберзахисту, просторового розосередження команд і релокації персоналу, а також інтенсифікації комунікацій із клієнтами щодо операційної спроможності та стабільності надання послуг.

Запропонована інтегрована концептуальна модель стратегічної трансформації (рис. 1) відображає логіку причинно-наслідкових зв'язків, за якою сукупність воєнних і макроекономічних драйверів ініціює потребу трансформації ланцюга створення цінності, а стратегічні напрями виступають механізмами зміни первинних і підтримувальних функцій із подальшим досягненням стратегічних результатів.

На цій основі обґрунтовано чотири взаємопов'язані стратегічні напрями трансформації:

- перегляд бізнес-моделей з посиленням орієнтації на клієнтську цінність;
- цифровізація ключових ланок ланцюга створення цінності;
- розвиток післяпродажної підтримки та практик спільного створення цінності;
- інтеграція цифрових чинників у стратегічне управління ланцюгами створення цінності.

Виявлені у практиці компаній інфраструктурні, організаційно-управлінські та технологічні рішення доцільно розглядати як інструментальний рівень реалізації зазначених стратегічних напрямів у межах первинних і підтримувальних функцій ланцюга створення цінності. Очікуваний ефект від впровадження запропонованих напрямів полягає у посиленні довгострокових клієнтських і стратегічних результатів, а саме зростанні довічної цінності клієнта, підвищенні рівня утримання, зміцненні лояльності та формуванні стійких конкурентних переваг цифрового бізнесу України в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. IT-сектор у третій рік війни: стійкість, адаптація та нові можливості, Асоціація «IT Ukraine». 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/it-sektor-u-tretij-rik-vijni-stijkist-adaptatsiya-ta-novi-mozhливosti> (дата звернення: 30.12.2025).
2. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання, навчальний посібник, Суми, Університетська книга, 2025, 378 с. URL: <https://er.kai.edu.ua/handle/KAI/67632>
3. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році, Державний центр кіберзахисту Держспецзв'язку, 08.01.2024. URL: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334>.
4. Beaumont P. Russia increasingly targeting trains as attacks on Ukraine's rail network intensify, *The Guardian*. 15.11.2025. URL: <https://tinyurl.com/njcj4syu>
5. Digital Tiger Report 2024, Асоціація «IT Ukraine», 2024. 68 с., URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 23.12.2025).
6. Chiu L. A Changing Landscape. An Overview of Ukraine's Tech Industry in Wartime, *Kyiv Post*, 26.02.2024. URL: <https://www.kyivpost.com/post/28472>
7. EU-Ukraine Solidarity Lanes: The Joint Coordination Platform, European Commission, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2023, URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk
8. Horsthofer-Rauch J., Schumann M., Milde M., Vermin S., Reinhart G. Digitalized value stream mapping: review and outlook. *Procedia CIRP*, 2022. Vol. 112 P. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.09.079>
9. Poliukh A. Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-war Reconstruction Practices. Kyiv, KSE Institute, 2025, 49 p, URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf
10. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985, 592 p.
11. Qin Y., Liu H. Application of Value Stream Mapping in E-Commerce: A Case Study on an Amazon Retailer. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 2:713., DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020713>
12. Risukhin A. How MacPaw ensures the company's security and stability during the war. *MacPaw Blog*. 2022. URL: <https://macpaw.com/news/macpaw-security-stability-during-the-war>
13. Rulkens H. Porter's Value Chain Analysis: A key to gaining Competitive Advantage. *Excellent Business Plans*. URL: <https://excellentbusinessplans.com/porters-value-chain-analysis-a-key-to-gaining-competitive-advantage>
14. Setiawan I., Tumanggor O. S. P., Purba H. H. Value Stream Mapping: Literature Review and Implications for Service Industry. *Journal Sistem Teknik Industri*. 2021, Vol. 23, No. 2. P. 155–166. DOI: <https://doi.org/10.32734/jsti.v23i2.6038>
15. Shnyrkov O., Zablotska R., Chugaiev O. Trade and logistics between the EU and Ukraine in the wartime period. *Academy Review*. 2025. No. 2 (63). P. 301–314., DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-20>
16. Smerichevska S., Tsymbal D.S., Tsymbal N.A. (2025). Digitalisation of logistics business processes in supply chain management against the background of global trends. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, vol.33, pp.76–92. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-33-6>

REFERENCES:

1. IT-sektor u tretii rik viiny: stiikist, adaptatsiia ta novi mozhlyvosti [IT sector in the third year of war: resilience, adaptation and new opportunities]. (2025). Asotsiatsiia "IT Ukraine" [Association "IT Ukraine"]. Available at: <https://itukraine.org.ua/it-sektor-u-tretij-rik-vijni-stijkist-adaptatsiya-ta-novi-mozhливosti> (accessed December 30, 2025). [in Ukrainian].
2. Smerichevska S. V., Shvets A. V. (2025). Stratehichne upravlinnia lantsiuhamy postachannia: navchalnyi posibnyk [Strategic supply chain management: study guide]. Sumy: Universytetska knyha, 378 p. Available at: <https://er.kai.edu.ua/handle/KAI/67632> (accessed December 30, 2025). [in Ukrainian].
3. Statystychnyi zvit za rezultatamy roboty Systemy vyivlennia vrazlyvostei i reahuvannia na kiberintsydeny ta kiberatomy v 2023 rotsi [Statistical report on the performance of the Vulnerability Detection and Response System to cyber incidents and cyberattacks in 2023]. (2024). Derzhavnyi tsentr kiberzakhystu Derzhspetsvziazku [State Cyber Protection Center of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine], January 08. Available at: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334> (accessed December 30, 2025). [in Ukrainian].
4. Beaumont P. (2025). Russia increasingly targeting trains as attacks on Ukraine's rail network intensify. *The Guardian*, November 15. Available at: <https://www.theguardian.com/world/2025/nov/15/russia-targeting-trains-ukraine-rail-network-attacks> (accessed December 30, 2025).
5. Digital Tiger Report 2024. (2024). Asotsiatsiia "IT Ukraine" [Association "IT Ukraine"], 68 p. Available at: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (accessed December 23, 2025).
6. Chiu L. (2024). A Changing Landscape. An Overview of Ukraine's Tech Industry in Wartime. *Kyiv Post*, February 26. Available at: <https://www.kyivpost.com/post/28472> (accessed December 30, 2025).
7. European Commission. (2023). EU-Ukraine Solidarity Lanes: The Joint Coordination Platform. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_uk (accessed December 30, 2025).

8. Horsthofer-Rauch J., Schumann M., Milde M., Vermin S., Reinhart G. (2022). Digitalized value stream mapping: review and outlook. *Procedia CIRP*, no. 112, pp. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.09.079>
9. Poliukh A. (2025). Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-war Reconstruction Practices. Kyiv: KSE Institute, 49 p. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf (accessed December 30, 2025).
10. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 592 p.
11. Qin Y., Liu H. (2022). Application of Value Stream Mapping in E-Commerce: A Case Study on an Amazon Retailer. *Sustainability*, no. 14 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020713>
12. Risukhin A. (2022). How MacPaw ensures the company's security and stability during the war. MacPaw Blog. Available at: <https://macpaw.com/news/macpaw-security-stability-during-the-war> (accessed December 30, 2025).
13. Rulkens H. (n.d.). Porter's Value Chain Analysis: A key to gaining Competitive Advantage. *Excellent Business Plans*. Available at: <https://excellentbusinessplans.com/porters-value-chain-analysis-a-key-to-gaining-competitive-advantage> (accessed December 30, 2025).
14. Setiawan I., Tumanggor O. S. P., Purba H. H. (2021). Value Stream Mapping: Literature Review and Implications for Service Industry. *Journal Sistem Teknik Industri*, no. 23 (2), pp. 155–166. DOI: <https://doi.org/10.32734/jsti.v23i2.6038>
15. Shnyrkov O., Zablotska R., Chugaiev O. (2025). Trade and logistics between the EU and Ukraine in the wartime period. *Academy Review*, no. 2 (63), pp. 301–314. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-20>
16. Smerichevska S., Tsybal D. S., Tsybal N. A. (2025). Digitalisation of logistics business processes in supply chain management against the background of global trends. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, no. 33, pp. 76–92. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-33-6>

Bohdan Ovsak, Svitlana Smerichevska, State Non-Commercial Company “State University “Kyiv Aviation Institute”. *Strategic transformation of Ukraine's digital business value chains under wartime conditions*

Annotation. Purpose: This study substantiates the strategic transformation of Ukraine's digital business value chains under wartime conditions and develops an integrated conceptual model linking external shocks to changes in primary and supporting activities, and to measurable customer and business outcomes. **Methodology:** The research uses a qualitative analytical design that combines a critical review of value chain theory and Value Stream Mapping (VSM), synthesis and comparison of empirical and analytical evidence on wartime constraints in Ukraine, and generalisation of organisational responses applied by Ukrainian IT companies to maintain continuity and protect customer value. The model links key drivers (energy, connectivity, security, logistics, market turbulence) with transformation mechanisms and strategic results. **Results:** The study shows that wartime performance depends on the stability of energy supply, telecommunications, cybersecurity, and logistics, which determine service feasibility and delivery costs. The proposed model describes a sequence from wartime and macroeconomic drivers to value chain reconfiguration and outcomes. Four transformation directions are identified: customer-oriented revision of business models and service propositions; digitalisation of value chain links to accelerate workflows, increase transparency, and reduce losses; strengthening after-sales support to build trust, reduce churn, and stabilise revenue; and embedding digital factors into strategic management through risk governance, continuity planning, and data-driven decision-making. Expected effects include higher customer lifetime value (CLV), retention, service reliability, and competitive advantages in international markets. **Practical implications:** The model supports IT companies in diagnosing value-chain vulnerabilities, prioritising resilience investments, designing continuity-focused practices, and improving customer communications under disruption; it is also useful for policymakers and industry associations developing wartime support instruments for the digital sector.

Keywords: digital business, value chain, strategic transformation, Value Stream Mapping (VSM), customer value, IT industry; wartime economy, business resilience, digital transformation.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 15.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658.8:338.5:001.891

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-26>

МАРКЕТИНГОВА ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ

Н. В. ТРУШКІНА

кандидат економічних наук, старший дослідник,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
Національної академії наук України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

О. А. КУЗЬМЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4330-1677>

Анотація. Статтю присвячено бібліометричному аналізу наукових досліджень у сфері маркетингової цінової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. **Метою статті** є виявлення ключових тенденцій, тематичних напрямів і дослідницьких фокусів на основі публікацій, індексованих у базі Scopus. **Методологія дослідження** ґрунтується на бібліометричному аналізі, кластеризації ключових слів і картуванні наукового простору з використанням VOSviewer. Інформаційну базу становили 220 публікацій за 1972–2026 рр. **Результати** дослідження свідчать про їх міждисциплінарний характер. Визначено тематичні кластери та еволюцію наукових підходів від класичних моделей ціноутворення до персоналізованих та алгоритмічних. **Практичне значення** результатів полягає в можливості їх використання у прикладній площині з метою вдосконалення маркетингових цінових стратегій підприємств.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, маркетингова збутова політика, маркетингова товарна політика, маркетингова цінова стратегія, ціноутворення, бібліометричний аналіз, тематичні кластери, цифровізація, поведінка споживачів.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах функціонування підприємств маркетингова цінова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Посилення цінової конкуренції, зростання волатильності попиту, скорочення життєвих циклів продуктів, а також структурні зміни у поведінці споживачів зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до ціноутворення до стратегічно орієнтованих маркетингових рішень [1; 2]. У цих умовах ціна дедалі частіше використовується не лише як інструмент формування доходу, а як засіб позиціонування, комунікації цінності та управління споживчим вибором.

Результати міжнародних емпіричних досліджень свідчать, що ефективність маркетингової цінової стратегії має безпосередній вплив на фінансові результати підприємств. За оцінками консалтингових компаній, підвищення цінової ефективності навіть на 1–2% може забезпечити зростання операційного прибутку на 8–12%, що суттєво перевищує ефект від аналогічних змін у витратах або обсягах продажів [3; 4]. Водночас дослідження показують, що значна частина підприємств і надалі застосовує фрагментарні або

інтуїтивні підходи до формування цінової стратегії, не інтегруючи її у загальну систему маркетингового управління [5].

Актуальність проблематики маркетингової цінової стратегії посилюється також під впливом цифровізації бізнесу та розвитку електронної комерції. Поширення цифрових платформ, онлайн-маркетплейсів і алгоритмічних систем ціноутворення призвело до зростання прозорості ринків і підвищення цінової чутливості споживачів [6]. За результатами опитувань, понад 70% покупців активно порівнюють ціни перед ухваленням рішення про купівлю, а для більш ніж половини з них ціна залишається визначальним чинником вибору товару або бренду [7]. Це обумовлює необхідність формування гнучких, адаптивних і клієнтоорієнтованих цінових стратегій.

Експертні оцінки свідчать, що ускладнення ринкового середовища та зростання невизначеності вимагають від підприємств системного підходу до управління цінами, який поєднує аналіз ринкової кон'юнктури, споживчої цінності, конкурентних стратегій та внутрішніх ресурсних обмежень [8; 9]. Недостатня увага до стратегічного аспекту ціноутворення може призводити до втрати ринкових позицій, зниження лояльності споживачів і погіршення довгострокових фінансових результатів.



Таким чином, маркетингова цінова стратегія підприємства постає як складна багатокомпонентна управлінська категорія, що потребує ґрунтовного наукового осмислення та систематизації. З огляду на зростаючу роль ціноутворення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, актуалізується потреба у поглибленому аналізі сучасних наукових підходів до формування маркетингових цінових стратегій, що створює підґрунтя для подальшого дослідження даної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасна маркетингова теорія розглядає цінову стратегію як результат інтеграції ринкових, поведінкових, інституційних та технологічних чинників. Поряд із традиційними підходами до ціноутворення, що базуються на витратному або конкурентному принципах, дедалі більшого поширення набувають концепції цінності для споживача (value-based pricing), динамічного, персоналізованого та алгоритмічного ціноутворення, що активно використовують цифрові платформи, аналітику великих даних і інструменти штучного інтелекту [10–12]. Це зумовлює розширення наукового дискурсу щодо сутності, типології та інструментарію маркетингових цінових стратегій.

У зарубіжних дослідженнях маркетингова цінова стратегія здебільшого розглядається крізь призму поведінкових моделей споживачів, конкурентної взаємодії та цифрових механізмів ціноутворення. Зокрема, Y. Luo [13] аналізує маркетингову цінову стратегію в контексті двоетапного ціноутворення, доводячи її значення для управління ринковою часткою та прибутковістю підприємств у високотехнологічних секторах. H. Wang [14] акцентує увагу на взаємозв'язку між аналізом поведінки споживачів, використанням алгоритмічних моделей та ефективністю динамічних цінових стратегій у середовищі великих даних. T. Machela [15], досліджуючи мікропідприємства, обґрунтовує залежність попиту та стійкості бізнесу від переходу до цінових стратегій, орієнтованих на споживчу цінність. У цілому для зарубіжних досліджень характерним є прикладний характер, використання економіко-математичних моделей та зосередження на окремих галузевих або ринкових контекстах.

Вітчизняні наукові дослідження, на відміну від зарубіжних, переважно зосереджені на теоретико-методологічному осмисленні цінової стратегії та її ролі в системі маркетингового управління підприємством. Так, дослідниці Н. Євтушенко та Н. Василькова [16] розглядають маркетингову цінову політику як складну економічну категорію та систематизують чинники впливу на цінові рішення підприємств в умовах нестабільності. Науковці В. Буторіна та О. Свідер [17] пропонують класифікацію маркетингових цінових стратегій

і наголошують на необхідності їх комплексного поєднання з іншими складовими маркетингової стратегії. Науковець В. Голуб [18] акцентує увагу на стратегічному управлінні цінами та психологічних аспектах сприйняття ціни споживачами.

Вчені А. Завербний і Д. Ніценко [19] зосереджуються на сутності та видах цінових стратегій, аналізуючи їх переваги й обмеження в конкурентному середовищі. Колектив дослідників В. Командровська, Н. Кривицька та В. Дудар [20] досліджують взаємозв'язок між ціновою стратегією та конкурентоспроможністю підприємств, підкреслюючи важливість гнучкості та адаптивності цінових рішень.

Порівняльний аналіз свідчить, що зарубіжні наукові підходи орієнтовано переважно на емпіричні та модельні дослідження окремих аспектів ціноутворення, тоді як українські науковці приділяють більше уваги теоретичному узагальненню, класифікації та методологічним засадам формування цінових стратегій. Водночас у більшості досліджень відсутній комплексний підхід до систематизації наукових напрацювань у сфері маркетингової цінової стратегії підприємства.

Узагальнення результатів аналізу останніх досліджень і публікацій дозволяє виокремити низку наукових прогалин. По-перше, недостатньо систематизованими залишаються наукові підходи до дослідження маркетингових цінових стратегій у міждисциплінарному контексті. По-друге, бракує узагальнених досліджень, що дозволяють ідентифікувати домінантні напрями, тематичні кластери та еволюцію наукових підходів у цій сфері. По-третє, у науковій літературі недостатньо представлено комплексні огляди, що поєднують зарубіжний і вітчизняний науковий доробок та формують цілісне уявлення про розвиток досліджень маркетингової цінової стратегії підприємства. Зазначене зумовлює доцільність застосування бібліометричного аналізу як інструмента систематизації та узагальнення наукових досліджень з означеної проблематики.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація та узагальнення наукових підходів до формування маркетингової цінової стратегії підприємства на основі бібліометричного аналізу публікацій у міжнародній наукометричній базі даних Scopus, а також ідентифікація ключових тематичних напрямів, наукових трендів і дослідницьких кластерів у цій сфері.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз досліджуваної проблематики. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системний підхід. Ключовим інструментом дослідження виступає бібліометричний

аналіз, який використано для кількісної та структурної оцінки масиву наукових публікацій. Інформаційною базою дослідження слугували наукові документи, індексовані в базі даних Scopus. Пошук публікацій здійснювався за релевантними ключовими словами, що відображають тематику маркетингової цінової стратегії підприємства, з подальшим відбором документів за мовними та тематичними критеріями.

Застосування бібліометричного підходу забезпечує об'єктивність та репрезентативність результатів дослідження, а також створює підґрунтя для виявлення наукових прогалин і перспективних напрямів подальших досліджень у сфері маркетингової цінової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Бібліометричний аналіз виконано за результатами пошуку в наукометричній базі даних Scopus за тематикою «маркетингова цінова стратегія підприємств» (“Marketing Pricing Strategy of the Enterprise”). За сформованою вибіркою ідентифіковано 220 документів у часовому діапазоні 1972–2026 рр. Загальна характеристика масиву підтверджує міждисциплінарність досліджуваної тематики: найбільше документів віднесено до напрямів комп'ютерні науки (94 документів), бізнес, управління та облік (79), інженерія (56), соціальні науки (44), науки про прийняття рішень (38) тощо. Така структура відображає еволюцію предметного поля маркетингової цінової стратегії підприємства: поряд із класичним маркетинговим трактуванням ціни як інструмента конкурентного позиціонування та досягнення цільової прибутковості, дедалі більшу роль відіграють моделювання, аналітика даних, алгоритмічні підходи та цифрові інструменти, що забезпечують адаптивність цінових рішень у динамічному ринковому середовищі.

Динаміка публікацій демонструє перехід від поодиноких робіт у 1970–1990-х роках до стабільного накопичення досліджень у 2000-х і виразного прискорення у 2020-х. Найвищу інтенсивність зафіксовано у 2025 р. (31 документ), у 2022–2024 рр. – 16, 19 і 12 документів відповідно,

а загалом у 2016–2026 рр. сформовано 127 документів, тобто понад половину публікаційного масиву. За змістом це означає, що інтерес до маркетингової цінової стратегії значно актуалізувався в умовах цифровізації, розвитку data-driven marketing, поширення електронної комерції та практик динамічного й алгоритмічного ціноутворення, коли ціна стає не лише результатом «разового» управлінського рішення, а інструментом гнучкого налаштування попиту та маржинальності у реальному часі.

Географічна структура публікацій засвідчує концентрацію досліджень у країнах із потужними науковими школами та розвиненою цифровою економікою: лідирує Китай (76 документів), далі – США (30), Україна (12), Індія (11), Велика Британія (10). За типами документів домінують наукові статті (144 публікації), помітною є частка праць апробаційного характеру (35) та огляд матеріалів конференції (20). Такий розподіл узгоджується зі зростанням технологічної складової тематики: дослідження, які пов'язано з алгоритмами, машинним навчанням, штучним інтелектом [21], оптимізацією та цифровими платформами, часто апробуються в конференційному форматі, що забезпечує швидке поширення результатів у науковій спільноті.

Оцінювання якості публікаційного поля доцільно доповнювати аналізом провідних джерел публікацій із використанням метрик CiteScore, SJR і SNIP. У вибірці найбільшу кількість документів мають Sustainability (Switzerland), Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, ACM International Conference Proceeding Series, Emerald Emerging Markets Case Studies та European Journal of Operational Research (табл. 1). При цьому метрики демонструють, що дослідження цінових стратегій одночасно «вбудовані» як у міждисциплінарні прикладні видання, так і у високореєтингові журнали з операційних досліджень та моделювання, що відображає реальну конвергенцію маркетингу з аналітикою рішень та оптимізацією.

Слід відмітити, що змістовне ядро досліджуваної тематики розкриває аналіз ключових слів.

Таблиця 1

Топ-5 провідних видань у вибірці Scopus за обраною тематикою дослідження

Назва видання	Кількість документів у вибірці	CiteScore 2024	SJR 2024	SNIP 2024
Sustainability (Switzerland)	9	7.7	0.688	1.113
Journal of Industrial Engineering and Engineering Management	5	1.2	0.247	0.520
ACM International Conference Proceeding Series	3	2.0	0.191	0.367
Emerald Emerging Markets Case Studies	3	0.4	0.160	0.089
European Journal of Operational Research	3	13.2	2.239	2.618

Джерело: складено авторами на основі опрацювання й узагальнення джерел, які розміщено у міжнародній наукометричній базі даних Scopus

Найчастотніші терміни формують стійку тісноту та взаємозв'язок між маркетингом, комерційними результатами та конкурентним середовищем: маркетинг (74 документи), витрати (35), продажі (33), комерція (33), конкуренція (27), маркетингова стратегія (24), цінова стратегія (22) тощо. Паралельно фіксується наявність технологічних маркерів, що вказують на перехід до data-driven та алгоритмічного ціноутворення: Big Data (6 документів), динамічне ціноутворення (6), штучний інтелект (7), машинне навчання (5), соціальні медіа (5) тощо. У сукупності це підтверджує, що сучасна маркетингова цінова стратегія підприємства дедалі частіше інтерпретується як система рішень, яка інтегрує поведінкові дані [21], цифрові канали та аналітичні моделі, а не лише класичну логіку витрат і конкурентного паритету.

На основі мережевої карти VOSviewer ідентифіковано тематичні кластери (табл. 2), що групують науковий дискурс навколо стратегічного управління, поведінкових аспектів, операційно-економічного контуру ціни та кількісних методів прийняття рішень.

Часовий вимір (overlay-візуалізація) додатково ілюструє зміну наукових фокусів у межах досліджуваної проблематики. Ранні етапи досліджень характеризуються переважанням тематик, пов'язаних із конкуренцією, витратами, продажами, ланцюгами постачання та математичним моделюванням, тоді як у новітній період наукові акценти зміщуються у бік використання штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних, динамічного ціноутворення, соціальних медіа, а також питань сталості та сталого розвитку. З метою узагальнення виявлених змін і пред-

ставлення їх в аналітичній формі наведено табл. 3, у якій систематизовано часові етапи, домінуючі дослідницькі акценти та типові терміни.

Окрему аналітичну цінність для інтерпретації структури та динаміки наукового поля має аналіз найбільш цитованих публікацій (табл. 4) у сформованій вибірці. Високі показники цитованості та значення Field-Weighted Citation Impact (FWCI) у межах топ-цитовань характерні передусім для досліджень, що перебувають на перетині маркетингової проблематики з багатокритеріальними методами прийняття рішень, інноваційними підходами до формування конкурентних переваг, а також із соціально-екологічними чинниками формування попиту. Водночас значний науковий вплив демонструють роботи, які орієнтовано на використання цифрових можливостей маркетингу, зокрема соціальних медіа, та на застосування кількісних і модельних підходів до аналізу цінових рішень, включаючи моделі оптового ціноутворення [22–28].

Такий розподіл найбільш впливових публікацій свідчить про зміщення наукових акцентів від вузько інструментального трактування ціни до комплексного розгляду маркетингової цінової стратегії як елемента стратегічного управління, що інтегрує аналітичні методи, поведінкові аспекти та цифрові технології. Це підтверджує, що найбільший науковий резонанс мають дослідження, які здатні поєднувати стратегічну логіку маркетингу з формалізованими методами аналізу та сучасними викликами трансформації ринкового середовища.

Результати бібліометричного аналізу свідчать, що сучасний науковий дискурс щодо маркетин-

Таблиця 2

Тематичні кластери досліджень маркетингової цінової стратегії

Кластер	Змістовий фокус	Ключові терміни	Інтерпретація для цінової стратегії
Перший	Стратегічне управління маркетингом і ціноутворенням	маркетинг; маркетингова стратегія; стратегічне планування; стратегія ціноутворення; конкуренція; прибуток/прибутковість; сталість; сталий розвиток	Ціна як стратегічний інструмент узгодження цілей позиціонування, конкурентної логіки та результативності
Другий	Споживач і цифрове середовище	поведінка споживачів; ставлення споживачів; купівельна поведінка; соціальні медіа; штучний інтелект; машинне навчання; великі дані; динамічне ціноутворення	Перехід до персоналізованих/динамічних цінових рішень на основі поведінкових даних і цифрових каналів
Третій	Операційно-економічний контур ціни	витрати; продажі; комерція; ланцюги постачання; виробництво; планування ресурсів підприємства (ERP)	Узгодження цінових рішень із витратними обмеженнями, логістикою, виробничими параметрами та комерційними цілями
Четвертий	Аналітика рішень і моделювання	прийняття рішень; математичні моделі; оптимізація; теорія ігор; економіка	Розвиток кількісних моделей ціноутворення: оптимізація маржі/попиту та стратегічні взаємодії в каналах збуту

Джерело: складено авторами на основі опрацювання джерел, які розміщено у наукометричній базі даних Scopus, з використанням інструментарію VOSviewer

Таблиця 3

Часовий вимір досліджень маркетингової цінової стратегії

Період	Домінуючий науковий фокус	Ключові терміни	Узагальнення для розвитку цінових стратегій
1972–1999	Базові економічні й конкурентні підходи, формалізація рішень	конкуренція; витрати; продажі; економіка; математичні моделі	Ціна як інструмент досягнення прибутку/частки ринку в межах відносно “статичних” ринкових умов
2000–2015	Інтеграція ціни з операційними рішеннями та ефективністю ланцюгів	ланцюги постачання; виробництво; комерція; планування ресурсів (ERP); прийняття рішень	Ціна як елемент узгодження витрат, операційних обмежень і комерційних цілей
2016–2020	Посилення аналітики рішень, поява цифрових маркерів	оптимізація; теорія ігор; інновації; великі дані; динамічне ціноутворення	Перехід до аналітично обґрунтованих і більш гнучких підходів до ціноутворення
2021–2026	Data-driven та алгоритмічне ціноутворення, поведінкові моделі й цифрові канали, сталість	штучний інтелект; машинне навчання; соціальні медіа; поведінка споживачів; сталість; сталий розвиток	Ціна як адаптивний інструмент персоналізації та керування попитом у цифрових екосистемах

Джерело: складено авторами на основі опрацювання джерел, які розміщено у наукометричній базі даних Scopus, з використанням інструментарію VOSviewer

Таблиця 3

Найцитованіші публікації у вибірці Scopus

Автор(и) / рік	Основний фокус публікації	Кількість цитувань	FWCI
Wang Y.-L., Tzeng G.-H. (2012) [22]	Багатокритеріальне прийняття рішень у маркетингу та пріоритизація чинників цінності/ціни	196	6.09
Quaye D., Mensah I. (2019) [23]	Маркетингові інновації та динамічні можливості як джерело стійкої конкурентної переваги	152	5.29
Majeed M. U. et al. (2022) [24]	Зелений маркетинг, роль ціни/преміальної ціни та бренду в намірах екозакупівель	136	9.79
Droppert H., Bennett S. (2015) [25]	Корпоративна соціальна відповідальність як контекст стратегічних рішень, у тому числі маркетингових	92	3.11
Davcik N. S., Sharma P. (2015) [26]	Вплив диференціації продукту, маркетингових інвестицій і бренду на цінові стратегії	86	1.37
Tarsakoo P., Charoensukmongkol P. (2020) [27]	Можливості SMM і їх зв'язок із результативністю бізнесу, включно зі здатністю до ціноутворення	77	3.80
Yi Y., Yang H. (2017) [28]	Кількісне моделювання оптового ціноутворення та стратегій за умов мережевих ефектів	77	2.65

Джерело: складено авторами на основі опрацювання джерел [22–28], які розміщено у міжнародній наукометричній базі даних Scopus

гової цінової стратегії підприємства формується як багатовимірне предметне поле, у межах якого поєднуються класичні маркетингово-стратегічні підходи та новітні напрями досліджень. Центральне місце зберігають проблеми конкуренції, витрат, продажів і стратегічного планування, водночас дедалі більшої ваги набувають питання поведінки споживачів у цифровому середовищі, data-driven підходи, алгоритмічні моделі ціноутворення, а також аспекти сталості та трансформації ринків.

Інтерпретація тематичних кластерів дозволяє розглядати маркетингову цінову стратегію не як ізольований інструмент маркетинг-міксу, а як комплексну систему управлінських рішень, що поєднує ринкові цілі, механізми формування попиту, внутрішні ресурсні та витратні обме-

ження, а також можливості цифрової аналітики. Стратегічно-управлінський контур досліджень формує ядро тематики, у межах якого ціноутворення трактується як інструмент досягнення довгострокової прибутковості та конкурентоспроможності. Паралельно з цим зростає роль підходів, орієнтованих на персоналізацію, поведінкові моделі та цифрові канали, де ціна дедалі частіше набуває адаптивного характеру та змінюється залежно від контексту споживання й аналітичних прогнозів.

Операційно-економічний вимір досліджень відображає прагнення узгодити цінові рішення з внутрішніми можливостями підприємства, зокрема витратною структурою, логістикою та управлінням ресурсами, тоді як аналітико-модельний напрям посилює кількісне обґрунтування

цінових стратегій через застосування методів оптимізації, математичного моделювання та теорії ігор. У сукупності це свідчить про поступовий перехід від описових і нормативних моделей ціноутворення до формалізованих підходів, здатних враховувати складну взаємодію ринкових рішень і поведінкових чинників.

Часовий аналіз демонструє еволюцію наукових фокусів від економіко-операційної логіки до поведінкових і цифрових аспектів, що супроводжується зростанням уваги до динамічного ціноутворення, платформних рішень та використання великих даних. Водночас у новітніх дослідженнях активізується інтеграція тем сталості та соціально-екологічних чинників, що розширює уявлення про механізми формування цінності та сприйняття ціни споживачами.

Разом із тим бібліометричні результати дозволяють окреслити ключові наукові прогалини. Насамперед недостатньо систематизованим залишається узгодження алгоритмічних і data-driven підходів до ціноутворення зі стратегічним маркетинговим плануванням підприємства. Крім того, переважання прикладних галузевих досліджень обмежує можливості порівняльного аналізу моделей цінової стратегії, а взаємодія стратегічних, операційних і поведінкових чинників у межах єдиних концептуальних рамок потребує подальшого теоретичного узагальнення. Окремим напрямом для розвитку досліджень є конкретизація механізмів інтеграції ESG-вимірів у цінову стратегію та їх впливу на готовність споживачів сплачувати за додаткову цінність.

Таким чином, результати бібліометричного аналізу формують підґрунтя для систематизації наукових підходів, уточнення тематичних напрямів і обґрунтування дослідницького внеску статті у розвиток теорії та практики маркетингової цінової стратегії підприємства в умовах цифровізації та зростання ролі поведінкових чинників.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У статті здійснено комплексний бібліометричний аналіз наукових досліджень, присвячених маркетинговій ціновій стратегії підприємства, на основі публікацій, індексованих у базі

даних Scopus за період 1972–2026 років. Отримані результати підтверджують стійке зростання наукового інтересу до проблематики цінової стратегії та її міждисциплінарний характер, що відображає трансформацію підходів до трактування ціни в умовах цифровізації економіки.

Установлено, що сучасний науковий дискурс зміщується від традиційного розуміння ціни як елемента маркетинг-міксу до розгляду маркетингової цінової стратегії як складної системи управлінських рішень, інтегрованих у загальну стратегію розвитку підприємства. Така еволюція зумовлена поєднанням стратегічно-управлінських, поведінкових, операційно-економічних та аналітико-технологічних підходів, а також активним впровадженням data-driven інструментів і алгоритмічного ціноутворення.

Науковий внесок дослідження полягає у систематизації основних тематичних напрямів і фокусів досліджень у сфері маркетингової цінової стратегії, виявленні їх часової еволюції та уточненні ключових наукових прогалин. Зокрема, обґрунтовано недостатню концептуальну інтеграцію алгоритмічного ціноутворення зі стратегічним маркетинговим плануванням підприємства, фрагментарність галузевих досліджень і обмежену систематизацію взаємодії стратегічних, операційних і поведінкових чинників у межах єдиних моделей цінової стратегії. Окремої уваги потребує й подальше дослідження механізмів урахування чинників сталості та соціальної відповідальності у процесі формування цінових рішень.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання узагальнених наукових підходів і виявлених тенденцій як аналітичної основи для формування та коригування маркетингових цінових стратегій підприємств з урахуванням цифрової трансформації бізнес-процесів, змін у поведінці споживачів і потреби забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, результати дослідження формують цілісне уявлення про еволюцію наукового дискурсу у сфері маркетингової цінової стратегії підприємства та окреслюють перспективні напрями подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Hoboken, Chicago: Pearson Education, 2016. 832 p.
2. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. London: Palgrave Macmillan, 2012. 512 p.
3. Nagle T. T., Hogan J. E., Zale J. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 6th ed. New York: Routledge, 2016. 432 p.
4. Hinterhuber A. Pricing power: Profitability in times of crisis. *Business Horizons*. 2015. Vol. 58. No. 1. P. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.002>
5. Ingenbleek P., van der Lans I. Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*. 2013. Vol. 47. No. 1/2. P. 27–48. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561311285448>
6. Chen Y., Kaya M., Özer Ö. Pricing in the presence of strategic consumers and oligopolistic competition. *Management Science*. 2020. Vol. 66. No. 2. P. 547–566. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3241>

7. Monroe K. B. Pricing: Making Profitable Decisions. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2003. 512 p.
8. Hinterhuber A., Liozu S. Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices. London: Routledge, 2014. 320 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203100745>
9. Simon H., Fassnacht M. Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation. 2nd ed. Wiesbaden: Springer, 2019. 420 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18758-8>
10. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. № 2 (2). С. 22–33. DOI: <https://doi.org/10.31379.sed.2.2.2024.11>.
11. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43–70. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3))
12. Трушкіна Н. В., Патlachuk Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 331–345. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345>
13. Luo Y. Two-stages marketing strategy of monopoly smart device enterprise. *Journal of University of Science and Technology of China*. 2018. Vol. 48. No. 2. P. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.0253-2778.2018.02.005>
14. Wang H. Consumer behavior analysis and enterprise marketing strategy optimization based on decision tree model and association rule algorithm. *Informatica (Slovenia)*. 2025. Vol. 49. No. 7. P. 101–114. DOI: <https://doi.org/10.31449/inf.v49i7.7207>
15. Machela T. Pricing strategies and demand dynamics in indigenous micro-textile enterprises. *International Review of Management and Marketing*. 2026. Vol. 16. No. 1. P. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.20765>
16. Євтушенко Н. О., Василькова Н. В. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.167-173>
17. Буторіна В. Б., Свідер О. П. Аналіз маркетингових цінових стратегій підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. Вип. 49. С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-49-11>
18. Голуб В. В. Сучасна роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики в підприємницькій діяльності. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-02>
19. Завербний А. С., Ніценко Д. О. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2>
20. Командровська В. Є., Кривицька Н. Ю., Дудар В. С. Взаємозв'язок ціноутворення та конкурентоспроможності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 87. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.87-4>
21. Kwilinski A., Trushkina N., Remyha Yu., Patlachuk T. Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2025. Vol. 13. Iss. 1. P. 295–303. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/119246>
22. Wang Y.-L., Tzeng G.-H. Brand marketing for creating brand value based on a MCDM model combining DEMATEL with ANP and VIKOR methods. *Expert Systems with Applications*. 2012. Vol. 39. No. 5. P. 5600–5615. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.11.057>
23. Quaye D., Mensah I. Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*. 2019. Vol. 57. No. 7. P. 1535–1553. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784>
24. Majeed M. U., Aslam S., Murtaza S. A., Attila S., Molnár E. Green Marketing Approaches and Their Impact on Green Purchase Intentions: Mediating Role of Green Brand Image and Consumer Beliefs towards the Environment. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811703>
25. Droppert H., Bennett S. Corporate social responsibility in global health: An exploratory study of multinational pharmaceutical firms. *Globalization and Health*. 2015. Vol. 11. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-015-0100-5>
26. Davcik N. S., Sharma P. Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies: A brand level investigation. *European Journal of Marketing*. 2015. Vol. 49. No. 5-6. P. 760–781. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0150>
27. Tarsakoo P., Charoensukmongkol P. Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*. 2020. Vol. 14. No. 4. P. 441–461. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
28. Yi Y., Yang H. Wholesale pricing and evolutionary stable strategies of retailers under network externality. *European Journal of Operational Research*. 2017. Vol. 259. No. 1. P. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.014>

REFERENCES:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
2. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Palgrave Macmillan.
3. Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of pricing* (6th ed.). Routledge.
4. Hinterhuber, A. (2015). Pricing power: Profitability in times of crisis. *Business Horizons*, vol. 58 (1), pp. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.002>
5. Ingenbleek, P., & van der Lans, I. (2013). Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*, vol. 47 (1/2), pp. 27–48. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561311285448>

6. Chen, Y., Kaya, M., & Özer, Ö. (2020). Pricing in the presence of strategic consumers and oligopolistic competition. *Management Science*, vol. 66 (2), pp. 547–566. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3241>
7. Monroe, K. B. (2003). *Pricing: Making profitable decisions* (3rd ed.). McGraw-Hill.
8. Hinterhuber, A., & Liozu, S. (2014). *Innovation in pricing: Contemporary theories and best practices*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203100745>
9. Simon, H., & Fassnacht, M. (2019). *Price management: Strategy, analysis, decision, implementation* (2nd ed.). Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18758-8>
10. Kuzmenko, O. (2024). Rol marketynhu v upravlinni ahrarnym pidpriemstvom [The role of marketing in agricultural enterprise management]. *Society. Economy. Digitalization*, vol. 2 (2), pp. 22–33. DOI: <https://doi.org/10.31379/sed.2.2.2024.11> [in Ukrainian].
11. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., & Trushkina, N. (2022). Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy. *Virtual Economics*, vol. 5 (2), pp. 43–70. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3))
12. Trushkina, N. V., & Patlachuk, T. V. (2023). Naukovo-metodychne zabezpechennia formuvannia systemy upravlinnia vzaïmovidnosynamy zi spozhyvachamy v tsyfrovomu prostori [Scientific and methodological support for forming customer relationship management systems in the digital space]. *Business Inform*, no. 9, pp. 331–345. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345> [in Ukrainian].
13. Luo, Y. (2018). Two-stage marketing strategy of monopoly smart device enterprise. *Journal of University of Science and Technology of China*, vol. 48 (2), pp. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.0253-2778.2018.02.005>
14. Wang, H. (2025). Consumer behavior analysis and enterprise marketing strategy optimization based on decision tree model and association rule algorithm. *Informatica*, vol. 49 (7), pp. 101–114. DOI: <https://doi.org/10.31449/inf.v49i7.7207>
15. Machela, T. (2026). Pricing strategies and demand dynamics in indigenous micro-textile enterprises. *International Review of Management and Marketing*, vol. 16 (1), pp. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.20765>
16. Yevtushenko, N. O., & Vasylova, N. V. (2025). Tsinova polityka pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Enterprise pricing policy under conditions of instability]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 197, pp. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.167-173> [in Ukrainian].
17. Butorina, V. B., & Svider, O. P. (2021). Analiz marketynhovyykh tsinovyykh stratehii pidpriemstv [Analysis of marketing pricing strategies of enterprises]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 49, pp. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-49-11> [in Ukrainian].
18. Holub, V. V. (2024). Suchasna rol tsinoutvorennia u formuvanni marketynhovoï polityky v pidpriemnytskii diïalnosti [The modern role of pricing in the formation of marketing policy in entrepreneurial activity]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-02> [in Ukrainian].
19. Zaverbnyi, A. S., & Nitsenko, D. O. (2022). Tsinovi stratehii pidpriemstva: sutnist, vydy, problemy formuvannia [Enterprise pricing strategies: Essence, types, formation problems]. *Economy and Society*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2> [in Ukrainian].
20. Komandrovskaya, V. Ye., Kryvytska, N. Yu., & Dudar, V. S. (2024). Vzaïmozv'язok tsinoutvorennia ta konkurentospromozhnosti pidpriemstv [The relationship between pricing and enterprise competitiveness]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 87. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.87-4> [in Ukrainian].
21. Kwilinski, A., Trushkina, N., Remyha, Yu., & Patlachuk, T. (2025). Impact of artificial intelligence on customer relationship management: A bibliometric analysis. *Proceedings of the International Conference on Applied Innovation in IT*, vol. 13 (1), pp. 295–303. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/119246>
22. Wang, Y.-L., & Tzeng, G.-H. (2012). Brand marketing for creating brand value based on a MCDM model combining DEMATEL with ANP and VIKOR methods. *Expert Systems with Applications*, vol. 39 (5), pp. 5600–5615. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.11.057>
23. Quaye, D., & Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, vol. 57 (7), pp. 1535–1553. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0784>
24. Majeed, M. U., Aslam, S., Murtaza, S. A., Attila, S., & Molnár, E. (2022). Green marketing approaches and their impact on green purchase intentions: Mediating role of green brand image and consumer beliefs towards the environment. *Sustainability*, vol. 14 (18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811703>
25. Droppert, H., & Bennett, S. (2015). Corporate social responsibility in global health: An exploratory study of multinational pharmaceutical firms. *Globalization and Health*, vol. 11 (1), 15. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-015-0100-5>
26. Davcik, N. S., & Sharma, P. (2015). Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies: A brand-level investigation. *European Journal of Marketing*, vol. 49 (5–6), pp. 760–781. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0150>
27. Tarsakoo, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, vol. 14 (4), pp. 441–461. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
28. Yi, Y., & Yang, H. (2017). Wholesale pricing and evolutionary stable strategies of retailers under network externality. *European Journal of Operational Research*, vol. 259 (1), pp. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.014>

Nataliia Trushkina, Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine. *Olha Kuzmenko*, Private Higher Education Institution "International European University".

Marketing pricing strategy of an enterprise: a bibliometric analysis of research

Abstract. The article is devoted to the generalization and systematization of scientific research in the field of enterprise marketing pricing strategy in the context of the digital transformation of the economy. **The purpose of the article** is to identify key scientific trends, thematic directions, and research foci in the formation of marketing pricing strategies based on a bibliometric analysis of publications indexed in the international scientometric database Scopus. **The research methodology** is based on the application of bibliometric analysis, methods of scientific generalization and systematization, analysis of publication activity, keyword co-occurrence, and thematic clustering. The VOSviewer software toolkit was used to visualize and map the scientific landscape. The information base of the study consists of 220 scientific publications published in the period 1972–2026, selected using relevant keywords reflecting the issues of enterprise marketing pricing strategy. **The research results** indicate a steady increase in scientific interest in pricing strategy issues over the past decade, driven by the development of e-commerce, digital platforms, data-driven marketing, and algorithmic pricing. The bibliometric analysis made it possible to identify leading countries, publication sources, and the interdisciplinary nature of research in this field. Thematic clusters were identified that reflect strategic-managerial, behavioral, operational-economic, and analytical-modeling approaches to the formation of pricing strategies. The evolution of scientific foci from classical cost- and competition-oriented approaches to contemporary concepts of personalized, dynamic, and algorithmic pricing based on big data, artificial intelligence, and behavioral analytics was established. **The practical significance** of the research results lies in the possibility of their use as an analytical basis for the development and adjustment of enterprise marketing pricing strategies, taking into account current scientific trends, digitalization of business processes, and changes in consumer behavior; as well as for substantiating directions for further scientific research in this field.

Keywords: marketing management, marketing distribution policy, marketing product policy, marketing pricing strategy, pricing, bibliometric analysis, thematic clusters, digitalization, consumer behavior.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 339.138:332.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-27>

БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ ЯК МЕХАНІЗМ ДОВІРИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ЕКОНОМІЧНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Є. В. ШКУРОВ

кандидат філологічних наук, доктор філософії з соціології, доцент,
доцент кафедри журналістики та реклами, докторант,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5947-599X>

Анотація. *Мета дослідження* – концептуально обґрунтувати бренд-комунікації як механізм формування довіри та ухвалення інвестиційних рішень у відновленні України. **Методи.** Застосовано теоретико-концептуальний дизайн, що поєднує аналітичний синтез теорії сигналів, інституційної економіки та моделей довіри з якісним аналізом офіційних документів, нормативних актів, матеріалів міжнародних інституцій та кейсів. **Результати:** уточнено артикуляцію трансформацій як механізму цілеспрямованого публічного пояснення змін у правилах, інституціях, економічній структурі тощо в параметрах оцінювання ризику; визначено свідчення, придатні для перевірки, як документи, дані та процедури, що забезпечують відтворювану верифікацію в межах належної обачності інвесторів; запропоновано мінімальні критерії придатності та рамку п'яти векторів артикуляції трансформацій, підтриману промоційно-інформаційним контуром. **Практична значущість** – визначені підходи можуть бути використані державними органами, агенціями розвитку тощо для стандартизації, аналізу та управління публічними комунікаціями і зменшення міжінституційних суперечностей.

Ключові слова: територіальний брендинг, бренд-комунікації територій, Україна, бренд, інвестиційні рішення, теорія сигналів, інституційна економіка, резильєнтність, довіра стейкхолдерів, повоєнне відновлення.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. На четвертому році повномасштабної війни відновлення України є інфраструктурним завданням і водночас реконфігурацією економічної структури, інституцій та просторової організації виробництва. Масштаб потреб у відновленні вимірюється сотнями мільярдів доларів США [37], тоді як інвестиційні рішення ухвалюються за умов високої невизначеності та дефіциту порівнюваної інформації про ризики, правила взаємодії, виконуваність зобов'язань і прогнозованість політик. У такому середовищі вирішальним стає механізм формування довіри – як передумови переходу від загальної зацікавленості до процедур належної обачності, переговорів і контрактів.

Бренд-комунікації території у процесах відновлення в межах цієї статті розуміються як організація та формалізація публічного висвітлення трансформацій – тобто спосіб подати зміни в правилах, інституціях, економічній структурі тощо у формі повідомлень, сумісних із процедурами оцінювання ризику. У цій статті артикуляція трансформацій означає цілеспрямоване і в руслі бренд-комунікацій територій публічне подання змін у правилах, інституціях, економічній структурі, проєктній інфраструктурі тощо у формі твер-

джень, сумісних із процедурами інвесторського оцінювання ризику. Свідчення, придатні для перевірки – це документи, дані, реєстри та формалізовані процедури, що існують незалежно від риторики та дозволяють сторонній стороні відтворити шлях зв'язки в межах належної обачності. Зниження невизначеності виникає тоді, коли наявна доказова опора, вона подана у структурі, придатній для перевірки, позиції ключових інституцій щодо базових параметрів ризику є узгодженими.

Проблема, яку фіксує ця стаття, полягає в тому, що структурні зрушення й портфель перспективних секторів можуть залишатися невидимими для інвестора або виглядати лише як сукупність заяв, якщо не транслюються у форматі верифікованих, порівнюваних і несуперечливих повідомлень. Наслідком може стати слабка конверсія змін у довіру та інвестиційні рішення – особливо тоді, коли у сприйнятті країни домінують безпекові, регуляторні та операційні ризики.

В аспекті методології дослідження має теоретико-концептуальний дизайн і спирається на аналітичний синтез теорії сигналів, засад інституційної економіки та маркетингової моделі довіри, а також поєднує огляд літератури та концептуальне моделювання механізму «артикуляція трансформацій – перевірювані свідчення – довіра – інвестиційне рішення». Також виконано якісний аналіз

офіційних документів, нормативних актів, матеріалів міжнародних інституцій і профільних державних органів та кейсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У праці М. Арончик національний брендинг описано як організовану систему комунікацій, що має зробити країну впізнаваною й зручною для розуміння зовнішнім і внутрішнім стейкхолдерам [12]. У С. Анхольта національний брендинг осмислено як управлінську модель підвищення конкурентоспроможності, що поєднує практики бренд-менеджменту з публічною дипломатією та інструментами просування торгівлі, інвестицій, туризму й експорту [11]. У колективній монографії, упорядкованій К. Вікторін та ін., автори пов'язують успішність практик з брендингу і сприйняття держави як легітимної та кредитоспроможної, що робить можливими підтримку, довіру й залучення інвестицій [36]. У монографії Угеша А. Джозефа розглянуто феномен «Зроблено в Німеччині» як репутаційний актив, що поєднує національне позиціонування з конкурентоспроможністю експортно орієнтованих компаній [20]. У статті С. Калініченка та співавт. бренд території інтерпретовано як відповідь на зростання конкуренції міст і регіонів за ресурси – передусім інвестиції, людський капітал і партнерства [1]. Також дослідники аналізують брендинг сільських територій як інструмент підвищення репутації та залучення інвестицій [19].

Таким чином, бренд-комунікації територій доцільно трактувати як управлінський інструмент зменшення інформаційної асиметрії між територією та інвесторами. При цьому у межах теорії сигналів інформативними є саме ті ознаки, які складно імітувати [32]. Для територій такими ознаками стають інституційно закріплені правила, процедури та перевірювані свідчення. Інституційний підхід Д. К. Норта пов'язує довіру з передбачуваністю «правил гри» та механізмами їх забезпечення [29], а маркетингові моделі довіри акцентують послідовність і узгодженість сигналів у тривалих взаємодіях [23; 28].

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті – концептуально обґрунтувати бренд-комунікації територій як механізм формування довіри та підтримки інвестиційних рішень у процесах економічної трансформації й відновлення України через артикуляцію змін, підкріплену перевірюваними свідченнями та узгоджену між ключовими інституціями.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Бренд-комунікації в контексті відновлення країни мають на меті створення цілісного позитивного образу регіону через відкриту передачу інформації про реформи, інфраструктурні проекти, економічні успіхи тощо. С. Анхольт

зазначає, що розмова про бренд території має стосуватися передусім не форми репрезентації, а конкурентоспроможності, ідентичності та економіко-політичних умов розвитку [11]. Території конкурують за увагу та ресурси глобальних аудиторій, зокрема інвесторів, і ця конкуренція робить питання управління репутацією та довірою структурною умовою економічного розвитку [11; 27]. Навіть фізичне тло територій виступає комунікативним інструментом [2]. Комунікації стають інструментом просування [8], відновлення та сталого розвитку [9]. До цього треба додати, що в умовах воєнного та повоєнного відновлення інвестиційне рішення майже завжди ухвалюється в режимі підвищеної невизначеності, де стейкхолдер стикається з інформаційною асиметрією щодо якості інституцій, виконуваності правил, прогнозованості регуляторики та здатності проекту дійти до результату. У такій ситуації бренд-комунікації території слід розуміти як інструмент керування довірою через зниження невизначеності, оскільки вони організовують публічні твердження про трансформації у формат, релевантний для оцінювання ризику, і підкріплюють ці твердження свідченнями, придатними для перевірки, що дає адресатові підстави переходити від загальної зацікавленості до рішень про інвестування, партнерство тощо.

Війна спричинила соціально-економічні зрушення в регіональному профілі України. Промислові потужності східних і південних областей, які до 2022 р. забезпечували значну частину експортного продукту, зазнали руйнувань, та, подекуди, тимчасової окупації [21; 37]. Водночас чималий сегмент трудових ресурсів було мобілізовано або переміщено в безпечніші райони [3]. Натомість західні та центральні регіони отримали притік людського капіталу, і туди релокувалися частка підприємств, що зумовило реорганізацію їхніх господарських структур. Аграрно-промисловий потенціал південних територій показує зміни структури виробництва та використання земель під впливом війни [17]. У цей час ІТ-кластер сконцентрувався у відносно безпечних урбаністичних центрах [35].

Для розвитку країни важливо мати ефективні інституції та виробництво, зокрема, як вказує Е. Райнерт, складне промислове й сервісне виробництво з високою доданою вартістю [31]. В контексті «Угоди між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про створення "Американсько-Українського інвестиційного фонду відбудови"» (United States – Ukraine Reconstruction Investment Fund) [4; 7], довкола створення якої у публічній комунікації проявляється акцент на видобутку корисних копалин [10], завчасно важливим є трансформація економіки таким чином, аби розвивалася не лише галузь

видобутку, але й пов'язані з нею високотехнологічні підприємства: переробка, інжиніринг, розробка спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема із застосуванням власного українського ІІІ, виробництво обладнання, цифрові рішення та наукоємні високотехнологічні підприємства, зорієнтовані на дослідження та розробку, що потребує фінансування, розвитку відповідних науково-освітніх сфери та комунікації в рамках територіального брендингу.

Україна довгий час традиційно спиралася на агросектор: частка агросектору в експорті зросла з 27% (2013) до 41% (2021), а у структурі експорту 2021 року переважали зерно, олійні та олія – тобто позиції з відносно нижчою доданою вартістю [16]. Від експорту сировини [16] доречно переключити економічні зусилля до портфеля напрямів із високою доданою вартістю [16]. Такими сферами, зважаючи на загальні тренди цифровізації агросектору [24; 30; 33], можуть бути точне землеробство, біотехнології та селекція, високотехнологічне та екологічне виробництво харчових інгредієнтів, агромашинобудування, цифрові платформи для фермерських господарств тощо. Це потребує розвитку інфраструктури знань і довіри. Спільні лабораторії та пілотні лінії з університетами, агрокластери, центри даних, ІІІ, супутниково-дроновий моніторинг, стандарти якості та безпечності, відповідні вимогам ЄС мають привертати інвестиції та бути активно комуніковані.

Окремим стратегічним пріоритетом розвитку господарства у воєнних та повоєнних умовах може стати оборонно-промисловий комплекс. Україна продемонструвала технологічне лідерство у безпілотних системах і суміжних сферах [6], тож з економіко-маркетингової точки зору важливим є завдання конвертації перевіреної у бою зброї, що саме собою є маркетинговою перевагою, у масштабовані лінійки продуктів, інжинірингові кластери та експорт спільно з партнерами. Тон комунікації у цій сфері потенційно має бути змінено від «країни-фортеці» до «технологічного та інноваційного арсеналу». Доречним стане акцент на інженерному капіталі, швидкості НДДКР, прозорому врядуванні та відповідальності, що підсилює маркетингово-резильєнтний профіль території. Інвестиції також приходять не просто у сферу виготовлення зброї, а складні виробництва, що підвищують безпеку, створюють робочі місця, генерують довгий ланцюг доданої вартості, реалізують технологічні тренди, зокрема ІІІ та роботу, що потребує відповідної комунікації, яка приверне інвестиції та підкаже бізнесу можливості для розвитку в Україні.

При цьому саме підкріплення заявлених змін конкретними ідентифікованими джерелами та документами дозволяє зовнішнім інвесторам здійснити відтворювану перевірку цієї інформації

в рамках належної обачності. Такі свідчення, придатні для перевірки, зокрема дані, документи, аналітика тощо, ліквідовують невизначеність і зменшують інформаційну асиметрію між урядом та інвестором, підвищуючи рівень прозорості процесів. Прозорість у висвітленні реформ і трансформацій є надзвичайно важливою: як показує аналіз прикладів стратегій держав, відкритість щодо ризиків і заходів з їхнього пом'якшення істотно підсилює довіру інвесторів і громадськості [22]. Отже, у бренд-комунікаціях територій у процесах їх резильєнтності та відновлення важливими постають два компоненти: артикуляція трансформацій, зокрема економічних, і свідчення, придатні для перевірки. Як мінімальні критерії придатності до перевірки може бути серед іншого наявність чітко визначеного джерела інформації, можливість простежити свідчення до первинного документа або даних, можливість незалежної перевірки іншою стороною, релевантність до ключових ризикових запитів інвестора тощо.

Коли уряд чесно інформує про потенційні ризики економічної політики та демонструє план їх подолання, це створює атмосферу надійності та відповідальності, що стимулює інвестиційну активність. Зокрема, дослідження стратегічних комунікацій показують, що чітке й відкрите донесення повідомлень критично важливе для досягнення політичних цілей та залучення капіталу [22]. Свідчення, придатні для перевірки у контексті комунікації відновлення України мають бути сконструйовані так, щоб працювати для різних груп зовнішніх адресатів із різними процедурами оцінювання. Для приватного інвестора критичними є прозорість правил входу, гарантії прав, комплаєнс, захист від довільної зміни умов, можливість юридичної й фінансової перевірки тощо. Для інституцій розвитку та державних фінансових інституцій важливими будуть система врядування й управління, антикорупційні запобіжники, процедури відбору, моніторинг, аудит, політики закупівель тощо. Для корпоративного партнера – стандартність контрактної інфраструктури, сумісність з експортним контролем, зрозумілість регуляторних вимог, кадрова та інфраструктурна база. Для талановитих команд – передбачуваність середовища життя й роботи, безпека, доступ до інфраструктури знань тощо. Отже, артикуляція трансформацій має бути багаторівневою: той самий зміст варто подавати у формах і з наборами підтверджувальних матеріалів, релевантних для різних аудиторій і їхніх процедур оцінювання. Водночас ключовою умовою залишається узгодженість – несуперечність тверджень різних інституцій щодо базових параметрів ризику та правил взаємодії.

У цьому контексті кейс Американсько-українського інвестиційного фонду [7; 34] постає при-

кладом того, як інвестиційний інструмент може виконувати роль інфраструктури довіри, якщо його комунікаційний супровід не відривається від документів, процедур та організаційної архітектури. З українського боку інструмент подається як важливий новий інструмент для мобілізації інвестицій у економічний розвиток України, із вказівкою на його зв'язок із проектами розвитку природних ресурсів та з очікуваним ефектом у площині інновацій, технологічного розвитку та відновлення [26]. Далі, в офіційному повідомленні кінця 2025 року зробленому від української сторони вже конкретизується операційний вимір – згадується набуття чинності угодою 23 травня, координація з DFC, затвердження політик і процедур та готовність переходити до інвестування [25]. Комунікативний супровід подібних документів доречно може бути організований із процедурою перевірки процесу реалізації угоди – через оприлюднення документів, політик, критеріїв, типових структур угод, параметрів відбору, звітності й аудитних практик, а також через узгодження повідомлень залучених інституцій у питаннях, які інвестор трактує як базові ризики.

Далі виокремимо п'ять векторів артикуляції трансформацій у процесах відновлення. Кожен із них визначає набір свідчень і відповідні канали донесення, потрібні для оцінювання ризику різними групами заінтересованих сторін. Це вектори, за допомогою яких матеріальні зміни – інституційні, структурні, просторові, комунікаційні, репутаційні – подаються у формі сигналів, придатних для процедур аналізу ризику та ухвалення інвестиційних рішень. У межах кожного напрямку фіксується: яку саме цінність пропонує територія або держава інвестору, на чому ґрунтується це твердження, а також через які канали інформація має бути подана, щоб адресат міг звірити заявлене з документами, даними та практиками. Також, окрім опису п'яти векторів артикуляції трансформацій доцільно виокремити промоційно-інформаційний контур як інструментальний вимір бренд-комунікацій, що забезпечує донесення й пояснення перевірених тверджень про трансформації через відповідні канали та події і підтримує перехід від інтересу до інвестиційного рішення без продукування нових обіцянок.

Щоб пов'язати п'ять векторів артикуляції трансформацій у відновленні із механізмом інвестиційного рішення, їх доцільно подати як послідовний ланцюжок оцінювання ризику. Кожен вектор відповідає окремому типу ризику та задає спосіб перевірки, який адресат здійснює в межах належної обачності. Підсумок такої перевірки стає підставою довіри у трьох вимірах – прогнозованості, доброчесності та спроможності виконання. Інституційно-інструментальний і комунікаційно-координаційний вектори насамперед підсилюють

прогнозованість і доброчесність через правила, процедури та узгодженість позицій. Структурно-технологічний і просторово-організаційний вектори підкріплюють спроможність виконання через наявні потужності, кадри та інфраструктуру. Національно-репутаційний вектор зменшує ризик невідповідності очікувань через сталість інтерпретацій і зовнішні сигнали оцінювання. Для різних типів інвесторів різняться порядок читання цих підстав: для фінансових та інституцій розвитку першочерговими є врядування, контроль і аудит, зокрема зважаючи на те, що аналітичні показники, які характеризують ефективність використання капіталів, використовуються для оцінки реалізації їхньої стратегії розвитку [13]; для стратегічних і виробничих – локації, логістика та виробничі параметри; для інноваційних – інфраструктура знань і підтверджена здатність до досліджень і розробок [13]. У результаті кожен вектор артикуляції трансформацій у відновленні має приводити до конкретної управлінської розвилки – входу в проєкт, укладання партнерства, розміщення виробництва, фінансування розробок або відкладення рішення до появи додаткових перевірних свідчень.

Перший напрям – інституційно-інструментальний вектор. Він стосується інституційних правил і практичних інструментів, через які організовується відновлення та залучаються інвестиції. Йдеться про формалізовані процедури й розподіл відповідальності – як ухвалюються рішення, за якими критеріями відбираються проєкти, хто здійснює контроль, як забезпечуються звітність і аудит, а також які фінансові механізми застосовуються для фінансування та супроводу проєктів. Ціннісна пропозиція для інвестора полягає у зниженні ризиків, пов'язаних із загальним контекстом інвестування та з проходженням процедур, завдяки формалізованим правилам, прозорому відбору проєктів і наявності механізмів контролю. Підставами для такого твердження виступають міжурядові документи, нормативні й процедурні регламенти, описи ролей і відповідальності органів, стандарти відбору та нагляду, вимоги до звітності, аудиторські висновки, офіційні реєстри рішень і фінансування. Основними адресатами є міжнародні банки розвитку та інші організації, що фінансують розвиток, інституційні й приватні інвестори, корпоративні партнери. Канали донесення потенційно охоплюють офіційні державні портали, публічні реєстри й сторінки програм, структуровані пакети документів для попереднього аналізу проєктів інвестором, відкриті розділи «питання – відповіді», а також фахові консультації та роз'яснення щодо процедур.

Для інституційно-інструментального вектора показовим є пакет публічних повідомлень навколо Американсько-українського інвести-

ційного фонду відбудови [34]. По-перше, в різних джерелах задається масштаб відновлення. Наприклад, у повідомленні Світового банку про оновлену оцінку потреб зазначено, що станом на 31 грудня 2024 року вартість відновлення та реконструкції України на наступне десятиліття оцінено у 524 млрд дол. США [37]. По-друге, фіксується сам факт створення інструмента. У пресрелізі Міністерства фінансів США повідомлено про підписання угоди щодо створення фонду як механізму економічного партнерства [34]. Українська сторона також повідомляє про підписання та визначає фонд як інструмент мобілізації інвестицій. По-третє, публікується документ, який задає умови. У двосторонній угоді про умови фонду зафіксовано спільну власність і спільне управління тощо. Для оцінювання ризику інвесторами це має вагоме значення. Основні канали донесення тут: офіційні сайти урядів і публікація тексту угоди. Масштаб потреб задано числом. Факт створення підтверджено офіційними повідомленнями. Умови зафіксовано в документі, який можна прочитати й зіставити з внутрішніми процедурами інвестора.

Другий напрям – структурно-технологічний вектор. Він стосується структурних і технологічних змін в економіці під час відновлення. Йдеться про те, щоб відновлення не обмежувалося поверненням до попереднього стану, а включало модернізацію – розвиток виробництв із високою доданою вартістю та посилення технологічних компетенцій. Його інвестиційна цінність полягає у формуванні траєкторії зростання на основі компетенцій, що підсилюють довгострокову окупність вкладень і підвищують стійкість економіки через розвиток складніших секторів [31]. Підставами в цьому аспекті є наявність і результати конкретних механізмів технологічного розвитку: програми підтримки досліджень і розробок, мережі лабораторій та інженерних центрів, а також висновки незалежного оцінювання та моніторингу виконання відповідних програм тощо. Адресатами виступають стратегічні інвестори, промислові групи, інвестори, що фінансують інновації з підвищенням ризиком, а також корпоративні підрозділи досліджень і розробок. Канали, що відповідають очікуванням цих акторів, охоплюють каталоги проєктів із технічними описами, демонстраційні центри й випробувальні майданчики, галузеві об'єднання та консорціуми, професійні події, де можна зіставити заявлені можливості з наявними потужностями.

До прикладу, українська платформа DREAM позиціонується як система управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, що стандартизує підготовку й реалізацію проєктів та декларує найвищі стандарти прозорості й підзвітності. У описі DREAM окреслено очікуваний

ефект відкритості – можливість для будь-кого, незалежно від місця перебування, контролювати планування і виконання публічних інвестицій та використовувати оприлюднені дані для зменшення ризиків і підвищення ефективності використання коштів, зокрема: «Будь-хто в будь-якому місці може контролювати планування та реалізацію публічних інвестицій та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та покращення загальної ефективності використання коштів» [15]. Канал тут є частиною самого інструмента – сайт і супровідні сторінки, які задають єдину структуру даних про підготовку та реалізацію публічних інвестицій. Для оцінювання ризику це працює як механізм зменшення інформаційних розривів між обіцяним і виконуваним: зовнішній адресат отримує спільну точку доступу до проєктної інформації, а не набір несумісних повідомлень різних установ.

Третій напрям – просторово-організаційний вектор. Він транслює просторову реорганізацію економіки та регіональні траєкторії розвитку. Інвестиційна ціннісна пропозиція полягає у чіткості спеціалізації територій і зрозумілості логіки агломераційних ефектів як підстави продуктивності, формування ланцюгів постачання і концентрації компетенцій [18]. Підставами в цьому контексті є карти промислових майданчиків і індустріальних парків, дані про логістичну доступність і пропускну спроможність, показники енергетичної та інженерної інфраструктури тощо. Адресатами є виробничі компанії, логістичні оператори, інвестори в транспортну та енергетичну інфраструктуру. Канали донесення включають регіональні інвестиційні профілі, технічні паспорти майданчиків, стандартизовані презентаційні матеріали для інвестора, консультації через «єдине вікно» для супроводу проєкту та дані у відкритому доступі. Для просторово-організаційного вектора показовим є фокус на індустріальних парках як на локаціях для розміщення та запуску виробничих інвестицій. Зокрема, базова рамка задається законом «Про індустріальні парки» [5]. Індустріальні парки постають як інструмент залучення інвестицій, при цьому акцент робиться на механізмах підтримки та економічній логіці таких зон. Канали донесення – реєстр чи каталоги, паспорти майданчиків, офіційні інвестиційні сторінки, де інвестор може звірити заявлені параметри з документами та даними про інфраструктуру тощо. Ефект для оцінювання ризику – зниження невизначеності на етапі вибору локації.

Четвертий напрям – комунікаційно-координаційний вектор, що охоплює архітектуру бренду території та узгодженість повідомлень. Тут ціннісна пропозиція полягає у зменшенні інтерпретаційної розбіжності й підвищенні довіри через несуперечність тверджень різних інституцій і

стабільність ключових формулювань у часі. Підставами слугують протоколи узгодження позицій, механізми міжвідомчої координації, регулярні звіти про виконання заявлених рішень тощо. Адресатами виступають зовнішні заінтересовані сторони – від інвесторів до партнерських інституцій і медіа. Канали охоплюють редакційні політики установ, національні та регіональні комунікаційні рамки, узгоджені календарі повідомлень тощо. Для комунікаційно-координаційного вектора також доречною ілюстрацією є екосистема DREAM як публічний контур узгодження інформації про проекти відновлення [15].

П'ятий напрям – національно-репутаційний вектор, що охоплює вимір репутації та місце бренду країни у міжнародному середовищі. Його інвестиційний сенс полягає у підтримці уваги та довіри через послідовні інтерпретації ідентичності й ролі країни, які спираються на факти та результати політик [12; 36]. Підставами в цьому напрямі є позиційні документи, послідовно відтворювані наративи, публічні звіти про програми та їхні результати тощо. Основними адресатами є уряди держав-партнерів, міжнародні організації, медіа та експертні спільноти. Канали донесення охоплюють публічну дипломатію, стратегічні комунікації держави, аналітичні довідки й брифінги, які підтримують сталість формулювань у часі та зменшують ризик розбіжностей між офіційними позиціями. Для національно-репутаційного вектора доречним інструментом кількісного спостереження є зовнішні індекси. Так, наприклад, у матеріалах Brand Finance щодо Global Soft Power Index 2025 зазначено, що Україна посіла 46 місце, а компонент Reputation опустився на 19 позицій – до 95 місця [14]. Для практики бренд-комунікацій це важливо тим, що твердження про міжнародну довіру або зростання привабливості можна співвідносити з зовнішнім виміром, який має власну методологію і публічну форму представлення результатів.

Зауважимо, що поряд з описом п'яти векторів доцільно виокремити промоційно-інформаційний контур як інструментальний шар бренд-комунікацій, який забезпечує перехід від перевірених тверджень про трансформації до

взаємодії з цільовими аудиторіями та до інвестиційних рішень, залишаючись сумісним із процедурами належної обачності. У межах цього контуру просування означає організацію донесення й пояснення підтвердженого змісту через зв'язки з інвесторами та органами публічної влади, інвестиційні події, зокрема виїзні презентації, форуми тощо. У цифровому вимірі контур реалізується через офіційні інвестиційні портали та сторінки проєктів, соціальні мережі установ, таргетовані повідомлення, електронні розсилки, вебінари й онлайн-презентації, оптимізацію доступності офіційних матеріалів у пошуку та моніторинг цифрового інформаційного поля тощо – за умови, що кожне повідомлення веде до документів і даних, придатних для перевірки. Принципова умова полягає в тому, що ці інструменти не створюють нових обіцянок, а підсилюють прозорість, зіставність і відтворюваність перевірки ключових тверджень.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Бренд-комунікації відновлення України доцільно розглядати як елемент інституційної інфраструктури довіри, що працює за умови організації публічних тверджень за логікою належної обачності інвестора. Довіра у відновленні є практичною передумовою переходу від інтересу до контрактних рішень, а механізмом її формування виступає зниження невизначеності через артикуляцію трансформацій і забезпечення перевірюваних свідчень. Запропоновано мінімальні критерії перевірюваності та рамку п'яти векторів артикуляції трансформацій із промоційно-інформаційним контуром, що підтримує перехід від перевірених тверджень до взаємодії з аудиторіями. Узгодженість між інституціями інтерпретовано як показник якості бренд-комунікацій, оскільки суперечності виступають сигналом підвищених ризиків. Практично підхід може бути використано державними органами, агенціями розвитку та інвестиційними інструментами для уніфікації й управління публічними комунікаціями щодо відновлення, опису відкритих процедур перевірки ключових повідомлень і зменшення міжінституційних розбіжностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Калініченко С., Сподар К., Грібнік А., Холодок В., Лагодієнко В. Особливості формування брендингу території. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 3. С. 87–91.
2. Ковінько М. В., Алданькова Г. В., Пиголенко І. В. Інтервенція рекламних повідомлень у комунікативну тканину сучасного міста та її суспільний аспект. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 1 (65). С. 6–21. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332516](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332516)
3. Міністерство економіки України. *Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони*. 25.10.2022. URL: <https://me.gov.ua/news/detail?id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13&lang=uk-UA&title=programarelokatsii>
4. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Україна та США призначили Інвестиційного радника Американсько-Українського Інвестиційного Фонду відбудови*. 14.11.2025.

- URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/cf814842-0bd9-47a4-b157-336718e93e3a?lang=uk-UA&title=UkrainaTaSshaPriznachiliInvestitsiinogoRadnikaAmerikanskoukrainskogoInvestit>
5. Про індустриальні парки : Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 22. Ст. 212. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
6. Сидоров Д. Випробувано в бою. Чому Україні варто відкрити експорт зброї. *РБК-Україна*. 15.07.2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/viprobuvano-boyu-chomu-ukrayini-varto-vidkriti-1752506568.html>
7. Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про створення Американсько-Українського інвестиційного фонду відбудови : док. № 840_001-25 від 30.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_001-25
8. Шкуров Є. В. Суспільний вимір культурного та креативного життя міста: масово-комунікаційний та маркетингово-комунікаційний аспекти. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 1 (65). С. 69–77.
9. Шкуров Є. Суспільний аспект реалізації цілей сталого розвитку в повоєнному відновленні міст. *Вісник НІОУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2025. № 1 (64). С. 199–215. DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.64.324584>
10. American Chamber of Commerce in Ukraine. *Ukraine fact sheet: Continued support of Ukraine is an investment in global security, prosperity and a future: \$1 trillion rebuild and the greatest investment opportunity since World War II : fact sheet*. June 2025. URL: <https://chamber.ua/wp-content/uploads/2025/06/Ukraine-Fact-Sheet.-June-2025.pdf>
11. Anholt S. *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. London : Palgrave Macmillan, 2007. 147 p.
12. Aronczyk M. *Branding the nation: The global business of national identity*. Oxford : Oxford University Press, 2013.
13. Bezverkhyi, K., Hnylytska, L., Yurchenko, O., & Poddubna, N. Analytical procedures of the audit of integrated reporting of corporate enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3 (50). PP. 87–101. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4045>
14. Brand Finance. *Brand Finance releases Global Soft Power Index 2025 : press release*. 20.02.2025. URL: <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-releases-global-soft-power-index-2025>
15. DREAM. *E-democracy tools*. URL: <https://dream.gov.ua/special/eDem>
16. European Parliamentary Research Service. *Ukrainian agriculture. From Russian invasion to EU integration : briefing*. 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI\(2024\)760432_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_EN.pdf)
17. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine: Findings of a nation-wide rural household survey : report*. Dec. 2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/7d8bfe35-2335-4439-bbab-61def98b61c1>
18. Fujita M., Krugman P., Venables A. J. *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. Cambridge, MA : The MIT Press, 1999. 382 p.
19. Jafarli F., Canavari M. Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*. 2025. Vol. 10, No 1. P. 129–152. DOI: <https://doi.org/10.3934/agrfood.2025007>
20. Joseph U. A. The “Made in Germany” champion brands: Nation branding, innovation and world export leadership. 2013. 296 p.
21. Kyiv School of Economics. *Agriculture in Ukraine: Pre-war, status quo and a look ahead : report*. July 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf>
22. Madondo E., Dhobha H., Ngcobo T. Strategic communication impact in shaping economic policies and mobilising resources for development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11, No 2. P. 376–384.
23. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No 3. P. 709–734.
24. McFadden J., Casalini F., Griffin T., Antón J. *The digitalisation of agriculture: A literature review and emerging policy issues (OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 176)*. Paris : OECD Publishing, 2022.
25. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. *U.S.–Ukraine Reconstruction Investment Fund poised for first investments in 2026 : news release*. 18.12.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/31432ea5-9f9b-486d-adfd-4f2991b716ce?lang=en-GB&title=U-s-ukraineReconstructionInvestmentFundPoisedForFirstInvestmentsIn2026>
26. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. *Ukraine and the United States sign economic partnership agreement and establish the Reconstruction Investment Fund : news release*. 01.05.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraina-i-ssha-pidpysaly-uhodu-pro-ekonomichne-partnerstvo-ta-stvorennia-investitsiinoho-fondu-vidbudovy>
27. Monfort A., López-Vázquez B., Sebastián-Morillas A. Building trust in sustainable brands: revisiting perceived value, satisfaction, customer service, and brand image. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 4, No 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100105>
28. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No 3. P. 20–38. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
29. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
30. Polityuk P. Ukraine plans to boost food processing as preferential EU trade ends. *Reuters*. 03.06.2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-plans-boost-food-processing-preferential-eu-trade-ends-2025-06-03/>

31. Reinert E. S. *How rich countries got rich... and why poor countries stay poor*. New York : PublicAffairs, 2019.
32. Spence M. Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87, No 3. P. 355–374. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882010>
33. Trendov N. M., Varas S., Zeng M. *Digital technologies in agriculture and rural areas: Status report*. Rome : FAO, 2019. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/0bb5137a-161c-4b7c-9257-3d4d5251b4bf/content>
34. U.S. Department of the Treasury. *Treasury announces agreement to establish the United States–Ukraine Reconstruction Investment Fund : press release*. 30.04.2025. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0126>
35. *Ukrainet*. IT Resilience Report. 28.07.2022. URL: <https://ukrainet.eu/2022/07/28/it-resilience-report/>
36. Viktorin C., Gienow-Hecht J. C. E., Estner A., Will M. K. (eds.). *Nation branding in modern history*. New York ; Oxford : Berghahn Books, 2018. 300 p.
37. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, United Nations. *Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024 : report*. Feb. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>

REFERENCES:

1. Kalinichenko, S., Spodar, K., Hribnyk, A., Kholodok, V., & Lahodiienko, V. (2022). Osoblyvosti formuvannia brendynhu terytorii [Features of forming territorial branding]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 3, pp. 87–91. [in Ukrainian].
2. Kovinko, M. V., Aldankova, H. V., & Pyholenko, I. V. (2025). Interventsiia reklamnykh povidomlen u komunikatyvnu tkanyu suchasnoho mista ta yii suspilnyi aspekt [Intervention of advertising messages into the communicative fabric of the modern city and its social aspect]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU "KPI". Political Science. Sociology. Law*, no. 1 (65), pp. 6–21. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332516](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332516) [in Ukrainian].
3. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. (2022, October 25). Prohrama relokatsii: 761 pidpriemstvo peremishcheno v bilsh bezpechni rehiony [Relocation program: 761 enterprises moved to safer regions] [News release]. Available at: <https://me.gov.ua/news/detail?id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13&lang=uk-UA&title=programarelokatsii> [in Ukrainian].
4. Ministerstvo ekonomiky, dovykillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy [Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine]. (2025, November 14). Ukraina ta SShA pryznachyly Investytsiinoho radnyka Amerykansko–Ukrainskoho Investytsiinoho Fondu vidbudovy [Ukraine and the U.S. appointed an investment adviser to the U.S.–Ukraine Reconstruction Investment Fund] [News release]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/cf814842-0bd9-47a4-b157-336718e93e3a?lang=uk-UA&title=UkrainaTaSshaPriznachiliInvestitsiinogoRadnikaAmerikanskoukrainskogoInvestit> [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine]. (2012, June 21). Pro industrialni parky (Zakon Ukrainy No. 5018-VI) [On industrial parks (Law of Ukraine No. 5018-VI)]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> [in Ukrainian].
6. Sydorov, D. (2025, July 15). Vyprobuvano v boiu. Chomu Ukraini varto vidkryty eksport zbroi [Tested in battle: Why Ukraine should open arms exports]. *RBC-Ukraina*. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/viprobuvano-boyuchomu-ukrayini-varto-vidkriti-1752506568.html> [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine]. (2025, April 30). Uhoda mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom Spoluchenykh Shtativ Ameryky pro stvorennia Amerykansko–Ukrainskoho investytsiinoho fondu vidbudovy (No. 840_001-25) [Agreement between the Government of Ukraine and the Government of the United States of America on establishing the U.S.–Ukraine Reconstruction Investment Fund (No. 840_001-25)]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_001-25 [in Ukrainian].
8. Shkurov, Ye. V. (2025). Suspilnyi vymir kulturnoho ta kreatyvnoho zhyttia mista: Masovo-komunikatsiinyi ta marketynhovo-komunikatsiinyi aspekty [The social dimension of cultural and creative city life: Mass communication and marketing communication aspects]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo. – Bulletin of NTUU "KPI". Political Science. Sociology. Law*, no. 1 (65), pp. 69–77. [in Ukrainian].
9. Shkurov, Ye. (2025). Suspilnyi aspekt realizatsii tsilei staloho rozvytku v povoiennomu vidnovlenni mist [The social aspect of implementing sustainable development goals in post-war urban recovery]. *Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho. Seriya: Filosofiia, filosofia prava, politolohiia, sotsiolohiia – Bulletin of Yaroslav Mudryi National Law University. Series: Philosophy, philosophy of law, political science, sociology*, no. 1 (64), pp. 199–215. DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.64.324584> [in Ukrainian].
10. American Chamber of Commerce in Ukraine. (2025, June). *Ukraine fact sheet: Continued support of Ukraine is an investment in global security, prosperity and a future: \$1 trillion rebuild and the greatest investment opportunity since World War II* [Fact sheet]. Available at: <https://chamber.ua/wp-content/uploads/2025/06/Ukraine-Fact-Sheet.-June-2025.pdf>
11. Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
12. Aronczyk, M. (2013). *Branding the nation: The global business of national identity*. Oxford University Press.

13. Bezverkhyi, K., Hnylytska, L., Yurchenko, O., & Poddubna, N. (2023). Analytical procedures of the audit of integrated reporting of corporate enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3 (50), pp. 87–101. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4045>
14. Brand Finance. (2025, February 20). Brand Finance releases Global Soft Power Index 2025 [Press release]. Available at: <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-releases-global-soft-power-index-2025>
15. DREAM. (n.d.). *E-democracy tools*. Available at: <https://dream.gov.ua/special/eDem>
16. European Parliamentary Research Service. (2024). *Ukrainian agriculture: From Russian invasion to EU integration* [Briefing]. European Parliament. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI\(2024\)760432_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_EN.pdf)
17. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022, December). *Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine: Findings of a nation-wide rural household survey* [Report]. Available at: <https://openknowledge.fao.org/items/7d8bfe35-2335-4439-bbab-61def98b61c1>
18. Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. J. (1999). *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. The MIT Press.
19. Jafarli, F., & Canavari, M. (2025). Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*, no. 10 (1), pp. 129–152. DOI: <https://doi.org/10.3934/agrfood.2025007>
20. Joseph, U. A. (2013). *The 'Made in Germany' champion brands: Nation branding, innovation and world export leadership*. Routledge.
21. Kyiv School of Economics. (2023, July). *Agriculture in Ukraine: Pre-war, status quo and a look ahead* [Report]. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf>
22. Madondo, E., Dhobha, H., Ngcobo, T. (2025). Strategic communication impact in shaping economic policies and mobilising resources for development. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 11 (2), pp. 376–384.
23. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, no. 20 (3), pp. 709–734. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
24. McFadden, J., Casalini, F., Griffin, T., & Antón, J. (2022). *The digitalisation of agriculture: A literature review and emerging policy issues* (OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers No. 176). OECD Publishing.
25. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2025, December 18). U.S.–Ukraine Reconstruction Investment Fund poised for first investments in 2026 [News release]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/31432ea5-9f9b-486d-adfd-4f2991b716ce?lang=en-GB&title=U-s-ukraineReconstructionInvestmentFundPoisedForFirstInvestmentsIn2026>
26. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2025, May 1). Ukraine and the United States sign economic partnership agreement and establish the Reconstruction Investment Fund [News release]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraina-i-ssha-pidpysaly-uhodu-pro-ekonomichne-partnerstvo-ta-stvorennia-investytsiinoho-fondu-vidbudovy>
27. Monfort, A., López-Vázquez, B., & Sebastián-Morillas, A. (2025). Building trust in sustainable brands: Revisiting perceived value, satisfaction, customer service, and brand image. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, no. 4 (3), Article 100105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100105>
28. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, no. 58 (3), pp. 20–38. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
29. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
30. Polityuk, P. (2025, June 3). Ukraine plans to boost food processing as preferential EU trade ends. *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-plans-boost-food-processing-preferential-eu-trade-ends-2025-06-03/>
31. Reinert, E. S. (2019). *How rich countries got rich... and why poor countries stay poor*. PublicAffairs.
32. Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, no. 87 (3), pp. 355–374. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882010>
33. Trendov, N. M., Varas, S., & Zeng, M. (2019). *Digital technologies in agriculture and rural areas: Status report*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/0bb5137a-161c-4b7c-9257-3d4d5251b4bf/content>
34. U.S. Department of the Treasury. (2025, April 30). Treasury announces agreement to establish the United States–Ukraine Reconstruction Investment Fund [Press release]. Available at: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0126>
35. Ukrainet. (2022, July 28). IT resilience report. Available at: <https://ukrainet.eu/2022/07/28/it-resilience-report/>
36. Viktorin, C., Gienow-Hecht, J. C. E., Estner, A., & Will, M. K. (Eds.). (2018). *Nation branding in modern history*. Berghahn Books.
37. World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025, February). *Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024* [Report]. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-f73a675a0a8.pdf>

Yevhen Shkurov, State University of Trade and Economics. *Territorial brand communications as a mechanism of trust and investment decision-making in Ukraine's economic transformation and recovery*

Abstract. *The purpose* of this study is to provide a conceptual justification for brand communications as a mechanism for building trust and supporting investment decision-making in Ukraine's recovery. **The methodology.** The study adopts a theoretical–conceptual design, combining an analytical synthesis of signaling theory, institutional economics, and trust models with qualitative analysis of official documents, regulatory acts, and selected cases, as well as materials produced by international institutions. **The findings** refine the meaning of articulating transformations as a purposeful public explanation of changes in rules, institutions, and the economic structure in parameters relevant to risk assessment. Evidence suitable for verification is defined as documents, data, registries, audit trails, and formalised procedures that enable reproducible verification of public claims within the framework of due diligence. Minimal criteria of such suitability are proposed: an identifiable source; the ability to cross-check a claim against a primary document or data; reproducibility of verification by another party; and relevance to the investor's key risk-related queries. The vectors for articulating transformations are delineated in the article in accordance with the logic of investor risk assessment. Each vector corresponds to a specific category of risk and specifies the message content for the target audience, the set of verifiable evidence on which the message is based, and the channels of communication that are compatible with due diligence procedures. In this context, the study delineates five vectors – institutional–instrumental, structural–technological, spatial–organisational, communication–coordination, and national–reputational – and further identifies a promotional–informational loop as an instrumental dimension for communicating validated content without generating new, unsubstantiated promises. **The practical value** of the findings is that the proposed approaches may be used by public authorities, development agencies, and investment instruments to analyse, manage, and standardise public claims about recovery; align the vocabulary of risks and guarantees; describe open methods for verifying key messages; and reduce inconsistencies between institutional positions – thereby supporting the transition from general interest to decisions on investment, partnership, and business relocation.

Keywords: place branding, territorial brand communications, Ukraine, brand, investment decisions, signaling theory, institutional economics, resilience, stakeholder trust, post-war recovery.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 16.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 334.012.64:004

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-28>ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
В МІКРОПІДПРИЄМНИЦТВІ

Р. В. КОЛОДІЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Анотація. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні системи ключових принципів управління діджиталізацією мікропідприємств та визначенні їх впливу на адаптивність, конкурентоспроможність і сталий розвиток бізнесу в умовах динамічного ринку. **Методика дослідження.** У дослідженні застосовано системний і процесний підходи та методи аналізу й узагальнення, спираючись на концепції цифрової трансформації, клієнтоорієнтованого управління й сталого розвитку бізнесу. **Результати.** Доведено, що управління діджиталізацією мікропідприємств має ґрунтуватися на взаємопов'язаних принципах клієнтоорієнтованості, гнучкості, інтеграції процесів, даних-орієнтованих рішень, безпеки та розвитку цифрової культури. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання мікропідприємствами для формування стратегій діджиталізації, розвитку цифрової культури та забезпечення інноваційного й сталого зростання бізнесу.

Ключові слова: діджиталізація, мікропідприємництво, управління, цифрова культура, клієнтоорієнтованість, аналітика даних, інноваційність, сталий розвиток.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві, засноване на чітко сформованому та взаємопов'язаному наборі принципів, набуває вирішального значення в умовах посилення конкуренції, прискорення технологічних змін і зростання вимог з боку споживачів та партнерів. Для мікропідприємств, які характеризуються обмеженими фінансовими, кадровими й організаційними ресурсами, саме принципово орієнтоване управління діджиталізацією дозволяє уникнути фрагментарного впровадження цифрових рішень та забезпечити їх узгодженість із загальною стратегією розвитку бізнесу.

Реалізація процесів діджиталізації на основі визначених принципів сприяє підвищенню операційної ефективності, прозорості бізнес-процесів і якості управлінських рішень, а також створює умови для системного впровадження інновацій. Водночас орієнтація на клієнта, використання даних у процесі прийняття рішень, розвиток цифрової культури та дотримання вимог інформаційної безпеки забезпечують формування довіри з боку споживачів і партнерів, що є критично важливим для довгострокової конкурентоспроможності мікробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних умовах прискореної цифрової трансформації економіки та поширення цифрових бізнес-моделей особливої актуальності набуває наукове осмислення підходів до управління процесами діджиталізації у мікропідприємстві. Проаналізовані науковці, а саме: Soltanifar M., Hughes M., Göcke L. [1], Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F., Spitzer J. [2], Fossen F., Sorgner A. [3], Nambisan S. [4], Vadana I., Torkkeli L., Kuivalainen O., Saarenketo S. [5], Youssef A., Boubaker S., Dedaj B., Carabregu-Vokshi M. [7], які висвітлюють різні аспекти цифровізації підприємницької діяльності та її впливу на розвиток мікро- і малих підприємств. Представлені дослідження формують вагоме теоретико-методичне підґрунтя для подальшого вивчення процесів діджиталізації у мікропідприємстві. Спільним для більшості публікацій є акцент на стратегічній ролі цифрових технологій, гнучкості бізнес-моделей і потенціалі цифровізації для стимулювання підприємницької активності. Водночас значна частина наукових підходів має переважно концептуальний характер і недостатньо враховує специфіку управління цифровими трансформаціями в умовах обмежених ресурсів, підвищених ризиків та необхідності поєднання економічної ефективності з соціальною й екологічною відповідальністю, що зумов-

лює потребу в подальших прикладних дослідженнях у цьому напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування та теоретичне обґрунтування комплексу принципів управління діджиталізацією мікропідприємств і оцінка їх значення для підвищення результативності діяльності, гнучкості реагування на ринкові зміни та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві включає низку ключових принципів, які допомагають оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стале зростання бізнесу (рис. 1).

Орієнтація на клієнта є фундаментальним принципом управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві, який передбачає побудову всіх бізнес-процесів із зосередженням уваги на потребах та очікуваннях клієнтів [1]. Суть цього принципу полягає в тому, що успіх компанії тісно пов'язаний зі спроможністю задовольняти і перевершувати очікування своїх клієнтів, що в свою чергу сприяє збільшенню лояльності, підтримці позитивного іміджу бренду та зростанню прибутковості. У центрі орієнтації на клієнта лежить глибоке розуміння їхніх потреб, бажань та поведінки через збір та аналіз даних, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, вдосконалювати продукти та сервіси, а також оптимізувати клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії з брендом. Врахування відгуків клієнтів і швидке реагування на них дозволяє не лише виправляти недоліки, але й адаптувати бізнес-модель та інноваційні підходи

відповідно до змінюваних уподобань клієнтів. Таким чином, орієнтація на клієнта в діджиталізації мікропідприємств вимагає від компаній бути гнучкими, відкритими до змін та завжди шукати нові способи покращення клієнтського сервісу та досвіду з використанням цифрових технологій.

Гнучкість і масштабованість являють собою ключовий принцип управління процесами діджиталізації, особливо в контексті мікропідприємництва, де ресурси часто обмежені, а потреба швидко адаптуватися до змін на ринку є критичною [2]. Сутність цього принципу полягає в створенні такої бізнес-моделі та впровадженні таких технологій, які дозволяють підприємству легко адаптуватися до нових вимог ринку, змін у поведінці споживачів або технологічних нововведень без значного збільшення витрат чи втрати якості послуг чи продукції. Гнучкість передбачає можливість швидкої зміни стратегії, процесів, продуктів або послуг у відповідь на зовнішні чи внутрішні виклики, не втрачаючи при цьому ефективності. Вона включає в себе використання модульних технологій, автоматизацію та цифровізацію процесів, що дозволяє компаніям швидко масштабувати свою діяльність вгору або вниз залежно від поточних потреб. Масштабованість в свою чергу означає здатність компанії збільшувати обсяги виробництва або послуг без пропорційного зростання витрат. Це досягається за рахунок використання обчислювальних ресурсів у хмарі, створення ефективних ланцюгів поставок, оптимізації робочих процесів та інших заходів. Такий підхід дозволяє мікропідприємствам швидко реагувати на ринкові можливості та зростаючий попит, одночасно зберігаючи контроль над витратами і забезпечуючи високий рівень обслуговування



Рис. 1. Принципи управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві

Джерело: побудовано автором на основі літератури [1–7]

клієнтів. У результаті, гнучкість і масштабованість дозволяють мікропідприємствам не тільки виживати, але й процвітати в динамічному бізнес-середовищі, ефективно адаптуючись до змін і використовуючи нові технології для забезпечення сталого розвитку та розширення бізнесу.

Інтеграція процесів є ключовим принципом управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві, який передбачає об'єднання різноманітних бізнес-операцій та функцій в єдину координовану систему для підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості обслуговування клієнтів [3]. Суть цього принципу полягає в тому, що шляхом злиття технологій, процедур та даних між різними підрозділами компанії створюється цілісна система, яка дозволяє легше відстежувати та аналізувати всі аспекти діяльності підприємства. Це сприяє виявленню і усуненню непотрібних дублювань у роботі, зменшенню помилок і збільшенню швидкості обробки інформації та виконання завдань. Інтеграція процесів уможливило гармонійну роботу всіх відділів, що в свою чергу покращує співпрацю між співробітниками та підвищує загальну продуктивність. Вона також дозволяє компаніям більш ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оскільки інтегровані системи легше адаптуються до нових викликів та можливостей. Завдяки цьому, мікропідприємства стають більш гнучкими та здатними швидко впроваджувати інновації, що є вирішальним фактором успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Аналітика та прийняття рішень на основі даних становлять фундаментальний принцип у сфері діджиталізації, особливо важливий для мікропідприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність [4]. Суть цього принципу полягає в зборі, систематизації та аналізі великих обсягів даних для виявлення закономірностей, тенденцій та важливих інсайтів, які можуть бути використані для обґрунтованого прийняття рішень. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні виклики, але й антиципувати майбутні зміни на ринку, оптимізувати внутрішні процеси, покращити продукти та сервіси, а також забезпечити більш ефективне ціноутворення та маркетингові стратегії. Застосування аналітики даних передбачає використання передових технологій та методологій, таких як машинне навчання, штучний інтелект, статистичний аналіз, що дозволяє глибше зрозуміти поведінку клієнтів, ефективність робочих процесів та ринкові тенденції. Такий підхід сприяє створенню культури прийняття рішень, заснованої на доказовій базі, замість інтуїтивних чи ад-хок рішень, що значно знижує ризик помилок і збільшує шанси на успіх. Впровадження аналітики та прийняття рішень на основі даних вимагає від мікропідпри-

ємств інвестицій в технології збору та обробки даних, а також розвитку навичок аналітики серед співробітників. Однак, результатом таких інвестицій стає здатність компанії швидко адаптуватися до змін, ефективно управляти ресурсами та підвищувати задоволеність клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє сталому зростанню та розвитку бізнесу.

Безпека даних в контексті управління процесами діджиталізації є критично важливим принципом, особливо для мікропідприємств, які в сучасному цифровому світі стикаються зі зростаючими загрозами кібербезпеки [5]. Суть цього принципу полягає в розробці та впровадженні комплексу заходів, спрямованих на захист конфіденційності, цілісності та доступності даних. Це включає не тільки технічні аспекти, як-от шифрування, резервне копіювання, антивірусний захист, але й організаційні міри, такі як розробка політик конфіденційності, навчання співробітників основам кібергігієни та регулярне тестування систем на вразливість. Важливість безпеки даних обумовлена збільшенням обсягів зберігання та обробки інформації в електронному вигляді, а також зростанням кількості кібератак. Недбале ставлення до безпеки даних може призвести не лише до втрати важливої бізнес-інформації, але й до фінансових збитків, втрати репутації та довіри з боку клієнтів, а в деяких випадках і до юридичних наслідків через невиконання вимог законодавства про захист даних. Забезпечення безпеки даних вимагає від мікропідприємств постійної уваги та адаптації до нових загроз. Це стосується не тільки використання передових технологій захисту, але й підтримки культури безпеки в організації, де кожен співробітник розуміє свою роль у захисті інформаційних активів компанії. При цьому, ефективна стратегія безпеки даних має бути гнучкою, щоб можна було швидко адаптуватися до змін в технологіях та загрозах, забезпечуючи при цьому неперервність бізнес-процесів та високий рівень обслуговування клієнтів.

Цифрова культура та навчання становлять основу для ефективної діджиталізації в мікропідприємствах, підкреслюючи важливість не лише технологій, але й людського фактора в процесі цифрової трансформації [6]. Сутність цього принципу полягає в створенні та підтримці середовища, де цифрові технології є частиною повсякденного життя компанії, а співробітники мотивовані до постійного навчання та освоєння нових інструментів і методик. Це передбачає не лише надання доступу до необхідних ресурсів і технологій, але й культивування відкритості до змін, готовності експериментувати та адаптуватися до нових умов роботи. У центрі розвитку цифрової культури лежить розуміння, що успішна цифрова трансформація вимагає змін в менталітеті та

поведінці кожного співробітника. Це означає, що керівництво та команди повинні сприймати цифрові інструменти не як вимушену необхідність, а як можливість для покращення продуктивності, якості роботи та задоволення клієнтів. Для цього компанії організовують тренінги, вебінари, майстер-класи та інші форми навчання, щоб підвищити рівень цифрової грамотності своїх співробітників та забезпечити їм знання та вміння, необхідні для ефективної роботи в цифровому середовищі. Важливою складовою цифрової культури є також створення безпечного середовища для обміну думками та ідеями, де співробітники можуть ділитися своїм досвідом та навчатися один від одного. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності роботи, але й зміцненню командного духу та взаєморозуміння всередині організації. Таким чином, цифрова культура та навчання є не просто про впровадження новітніх технологій, а про створення екосистеми, де інновації та неперервне вдосконалення є нормою. Це дозволяє мікропідприємствам не тільки адаптуватися до швидкозмінного цифрового світу, але й активно формувати майбутнє, використовуючи можливості, які відкривають цифрові технології.

Інноваційність та експериментування відіграють центральну роль в процесах діджиталізації мікропідприємств, підкреслюючи необхідність постійного пошуку нових рішень, підходів та ідей для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу [7]. Суть цього принципу полягає в тому, що успіх в сучасному динамічному бізнес-середовищі часто залежить від здатності швидко адаптуватися до змін, випереджати потреби ринку та запропонувати клієнтам новітні та унікальні продукти або послуги. Це вимагає від мікропідприємств не тільки впроваджувати існуючі цифрові технології, але й активно експериментувати з новими ідеями, навіть якщо це супроводжується ризиком невдачі. У центрі інноваційності та експериментування лежить переконання, що для досягнення прориву необхідно вийти за рамки звичного та випробувати щось нове, що може включати розробку нових продуктів, послуг, бізнес-моделей або вдосконалення існуючих процесів. Цей принцип також підкреслює важливість культури, в якій помилки вважаються необхідною частиною навчального процесу, а не як провал, що сприяє створенню відкритого та підтримуючого середовища для інновацій. Експериментування дозволяє компаніям тестувати гіпотези в контрольованих умовах, швидко збирати зворотній зв'язок від ринку та коригувати свої стратегії відповідно до отриманих даних. Це також сприяє розвитку гнучкості в ділових операціях, дозволяючи компаніям ефективно реагувати на непередбачені зміни та виклики. Таким чином, інноваційність та експериментування не

лише сприяють створенню нових вартісних пропозицій для клієнтів, але й формують основу для сталого розвитку та зростання мікропідприємства в умовах постійно змінюваного цифрового ландшафту. Вони вимагають від керівництва та команд відкритості до нових ідей, готовності до ризику та невинного прагнення до вдосконалення, що разом створюють міцну основу для інноваційного розвитку.

Екологічна стійкість у контексті управління процесами діджиталізації мікропідприємств відіграє важливу роль, оскільки сучасні компанії все більше зосереджуються на зниженні свого впливу на довкілля та сприянні сталому розвитку. Сутність цього принципу полягає в інтеграції екологічно відповідальних практик і технологій у всі аспекти діяльності компанії, від оптимізації використання ресурсів до розробки та впровадження продуктів та послуг, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище. Цей принцип вимагає від мікропідприємств не тільки дотримання існуючих екологічних стандартів та законодавства, але й активного пошуку способів для покращення екологічної ефективності їхньої діяльності. Це може включати використання відновлювальних джерел енергії, мінімізацію відходів через їх переробку та повторне використання, а також розробку екологічно чистих та енергоефективних продуктів. Окрім зниження впливу на довкілля, екологічна стійкість також передбачає залучення та взаємодію з зацікавленими сторонами, включаючи споживачів, бізнес-партнерів, місцеві громади та урядові організації, з метою сприяння загальному екологічному добробуту. Це підкреслює важливість прозорості та відповідальності у звітності про екологічні досягнення та цілі, створюючи позитивний імідж компанії та підвищуючи її привабливість для клієнтів, інвесторів та інших ключових зацікавлених сторін. Таким чином, екологічна стійкість не лише сприяє збереженню навколишнього середовища, але й відкриває нові можливості для бізнесу через інновації та покращення корпоративної репутації. Вона стимулює мікропідприємства до розробки нових, стійких бізнес-моделей, що можуть забезпечити довгостроковий успіх у все більш конкурентному та екологічно свідомому світі.

Співпраця та партнерство є ключовими принципами в управлінні процесами діджиталізації мікропідприємств, акцентуючи на важливості взаємодії з іншими організаціями, групами чи індивідами для досягнення спільних цілей [5,6]. Ці поняття, хоч і тісно пов'язані, мають деякі відмінності у своїх значеннях та застосуванні. Співпраця передбачає взаємодію між двома або більше сторонами для вирішення спільних завдань або досягнення спільних цілей, не обов'язково маючи формальні договірні зобов'язання. Вона може

бути короткотерміновою чи проектною, де учасники об'єднують ресурси, знання або технології для вирішення конкретного завдання. Співпраця сприяє обміну ідеями, розвитку інновацій та забезпеченню більш ефективного виконання робіт через об'єднання різноманітних навичок та досвіду. Партнерство, з іншого боку, є більш формалізованою та тривалою формою взаємодії, яка передбачає створення довгострокових відносин між сторонами на основі взаємних зобов'язань, які часто закріплюються договорами. Партнерство орієнтоване на досягнення спільних стратегічних цілей, розвиток бізнесу та розширення можливостей через спільні інвестиції, ресурси та ризики. Воно може включати широкий спектр форм, від спільних підприємств до довгострокових ділових угод, і вимагає від сторін глибшого рівня взаємної довіри та взаємозалежності. Різниця між співпрацею і партнерством полягає в глибині та тривалості взаємодії, а також у рівні формалізації зобов'язань між сторонами. Співпраця часто є більш гнучкою та менш зобов'язуючою, що дозволяє швидко реагувати на зміни та використовувати взаємодоповнюючі можливості. Партнерство ж вимагає від сторін більшої відданості та інвестицій часу та ресурсів у спільні проекти чи стратегічні ініціативи. Обидва принципи відіграють важливу роль у діджиталізації мікропідприємств, сприяючи не тільки технологічному розвитку та інноваціям, але й створенню міцних відносин, які можуть сприяти сталому зростанню та успіху в довгостроковій перспективі.

Прозорість та відповідальність є фундаментальними принципами в управлінні процесами діджиталізації, зокрема у мікропідприємстві, де вони сприяють побудові довіри та зміцненню відносин з клієнтами, партнерами та суспільством в цілому [2,3]. Прозорість передбачає відкритість і доступність інформації про діяльність компанії, її рішення, продукти та послуги, що дозволяє зовнішнім зацікавленим сторонам отримувати повну та правдиву картину про її роботу. Це включає ясну звітність про фінансові показники, екологічний вплив, управління персоналом та інші аспекти, що можуть впливати на рішення та сприйняття компанії зацікавленими сторонами. Відповідальність у свою чергу означає, що компанія не тільки зобов'язується діяти відповідально

в соціальному, екологічному та економічному контекстах, але й готова нести відповідальність за наслідки своїх дій. Це включає відповідальне ставлення до ресурсів, дбайливе відношення до співробітників, клієнтів, партнерів та довкілля, а також відповідальне реагування на будь-які проблеми або виклики, що виникають у процесі діяльності. Принципи прозорості та відповідальності тісно пов'язані між собою, оскільки прозорість є основою для відповідальної поведінки, дозволяючи зацікавленим сторонам моніторити та оцінювати дії компанії. Водночас, відповідальність спонукає компанію до підтримки високого рівня прозорості, щоб підкріпити свої зобов'язання дійсними діями та результатами. Застосування цих принципів дозволяє мікропідприємствам підвищити довіру серед споживачів та інших зацікавлених сторін, зміцнювати свою репутацію та покращувати відносини з громадськістю. Крім того, це сприяє створенню корпоративної культури, заснованої на етиці та відповідальності, що є критично важливим для сталого розвитку та успіху в довгостроковій перспективі.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, управління процесами діджиталізації в мікропідприємстві вимагає комплексного застосування принципів, які охоплюють орієнтацію на клієнта, інноваційність, безпеку даних та інші ключові аспекти, спрямовані на підвищення ефективності та сталого розвитку. Залучення до співпраці та партнерства, а також підтримка прозорості та відповідальності зміцнюють довіру серед зацікавлених сторін та сприяють позитивній корпоративній репутації. Впровадження цих принципів дозволяє мікропідприємствам не лише адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, але й відкриває нові можливості для зростання та інновацій у майбутньому. Водночас системне дотримання визначених принципів формує основу для розвитку цифрової культури та підвищення управлінської зрілості мікропідприємств. Це сприяє більш раціональному використанню обмежених ресурсів і зниженню ризиків, пов'язаних із цифровими трансформаціями. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечує зміцнення конкурентних позицій мікробізнесу та його стійкість у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Soltanifar M., Hughes M., Göcke L. Digital Entrepreneurship. *Future of Business and Finance*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6>
2. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F., Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2018, no. 25 (2), pp. 353–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
3. Fossen F., Sorgner A. Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 2019, no. 125, pp. 548–563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>

4. Nambisan S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2017, no. 41, pp. 1029–1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
5. Vadana I., Torkkeli L., Kuivalainen O., Saarenketo S. Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, 2019, no. 37, pp. 471–492. DOI: <https://doi.org/10.1108/imr-04-2018-0129>
6. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2019, no. 30 (8), pp. 1143–1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
7. Youssef A., Boubaker S., Dedaj B., Carabregu-Vokshi M. Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120043>

REFERENCES:

1. Soltanifar, M., Hughes, M., & Göcke, L. (2021). Digital Entrepreneurship. *Future of Business and Finance*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6>
2. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F., & Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, no. 25 (2), pp. 353–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
3. Fossen, F., & Sorgner, A. (2019). Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*, no. 125, pp. 548–563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>
4. Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, no. 41, pp. 1029–1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
5. Vadana, I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2019). Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, no. 37, pp. 471–492. DOI: <https://doi.org/10.1108/imr-04-2018-0129>
6. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, no. 30 (8), pp. 1143–1160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
7. Youssef, A., Boubaker, S., Dedaj, B., & Carabregu-Vokshi, M. (2020). Digitalization of the economy and entrepreneurship intention. *Technological Forecasting and Social Change*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120043>

Roman Kolodiy, Lviv Polytechnic National University. *Principles of managing digitalization processes in microentrepreneurship*

Abstract. Purpose. The purpose of the study is to substantiate a system of key principles for managing digitalization processes in microenterprises and to determine their role in ensuring adaptability, competitiveness, and sustainable business development in a dynamic market environment. **Methodology.** The study employs systemic and process-based approaches to the analysis of digitalization in microenterprises, as well as methods of logical generalization, structural analysis, comparison, and abstraction. The theoretical framework is based on modern concepts of digital transformation, customer-oriented management, digital culture, and sustainable business development. **Results.** It is proven that effective management of digitalization processes in microenterprises should be based on a set of interrelated principles, including customer orientation, flexibility and scalability, integration of business processes, analytics and data-driven decision-making, information security, development of digital culture and staff training, innovation and experimentation, environmental sustainability, cooperation and partnership, transparency, and responsibility. It is substantiated that the comprehensive implementation of these principles contributes to the optimization of internal processes, increased efficiency in resource utilization, the formation of sustainable relationships with customers and partners, and enhanced adaptability of microenterprises to technological and market changes. **Practical significance.** The practical value of the research results lies in their applicability for microenterprises in developing and adjusting digitalization strategies, fostering digital culture, strengthening trust among stakeholders, and creating prerequisites for innovative and sustainable growth. The proposed approach can be applied in small business management practice as well as in the development of programs supporting the digital transformation of entrepreneurship.

Keywords: digitalization, microentrepreneurship, management, digital culture, customer orientation, data analytics, innovation, sustainable development.

Стаття надійшла: 29.12.2025

Стаття прийнята: 14.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658.7:004.9:339.37

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-29>

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОРГІВЛІ У 2020–2024 РР.

М. Ю. КОСАРЕВ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5768-207X>

Анотація. Метою дослідження є аналіз розвитку інформаційного забезпечення логістики у торгівлі у 2020–2024 рр. та ролі цифрових рішень у підвищенні адаптивності й ефективності компаній. **Методика дослідження.** Застосовано системний і структурно-функціональний підходи та методи аналізу й моделювання, спираючись на сучасні концепції цифрової логістики й управління ланцюгами постачання. **Результати.** Доведено, що у 2020–2024 рр. розвиток інформаційного забезпечення логістики визначався сукупним впливом технологічних, ринкових, зовнішніх та організаційно-інституційних факторів, які стимулювали цифровізацію, впровадження аналітики й орієнтацію на європейські стандарти, попри наявні кадрові та ресурсні обмеження. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для цифрової модернізації логістики, оптимізації витрат і підвищення стійкості ланцюгів постачання у стратегічному плануванні розвитку торгівлі.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, логістичні процеси, цифрова логістика, торгівля, SCM-системи, IoT, штучний інтелект, цифровізація, адаптивність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Інформаційне забезпечення логістичних процесів у торгівлі впродовж 2020–2024 рр. зазнало суттєвих трансформацій під впливом глибоких структурних змін у глобальній та національній економіці. Поєднання технологічного прогресу, стрімкого розвитку електронної комерції, зростання нестабільності зовнішнього середовища, пандемічних і воєнних шоків, а також активізації євроінтеграційних процесів істотно ускладнило умови функціонування логістичних систем торговельних компаній. За таких обставин традиційні підходи до організації логістики виявилися недостатніми для забезпечення безперервності постачання, контролю витрат і оперативного реагування на зміни попиту, що актуалізувало потребу у розвитку цифрових інформаційних рішень.

Сучасна логістика дедалі більше трансформується у високотехнологічну сферу, де ключову роль відіграють інформаційні системи, аналітика даних у реальному часі, автоматизація операцій та інтеграція бізнес-процесів уздовж усього ланцюга постачання. Водночас швидкість і глибина цифрової трансформації суттєво залежать не лише від доступності технологій, а й від ринкових стимулів, фінансово-інвестиційних можливостей, кадрового потенціалу, управлінських рішень і стратегічно-інституційних умов. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу розвитку інформаційного забезпечення логістич-

них процесів, який дозволяє врахувати багатовимірність впливів і взаємозалежність окремих чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті цифрової трансформації економіки наукові дослідження, присвячені розвитку інформаційного забезпечення логістичних процесів у торгівлі, формують важливе аналітичне підґрунтя для адаптації торговельних підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Вони дають змогу обґрунтувати впровадження сучасних ІТ-рішень у логістику та забезпечити стійкість ланцюгів постачання в умовах технологічної турбулентності. Аналіз праць вітчизняних дослідників та статистичних сайтів зокрема, а саме: Корнєєва В. В., Матвієнко Н. [1], Нікітенка К. С. [2], Майнки К. М., Фалдини В. В. [3], Гринька Т. В., Гвініашвілі Т. З., Романової Л. П. [4], Кушніра О., Жигуліна О. [5], Фролової Л. В., Котова Б. В. [6], De Novo [7], GS1 Ukraine [8], Ecommerce Europe [9], Ukrainian E-commerce Expert Association [10], OECD [11], EU4Digital Facility [12], International Labour Organization [13], IT Association of Ukraine [14], USAID [15], European Commission [16], UNDP Ukraine [17], International Telecommunication Union [18], Statista [19], Ukrainian Government Portal [20], Digital Transformation Ministry of Ukraine [21], IFC [22], IRENA [23], Energy Community Secretariat [24], DTEK Renewables [25], United Nations [26], свідчить, що інформаційне забезпечення логістики розглядається комплексно, з ура-

хуванням як техніко-технологічних, так і управлінсько-організаційних чинників. Узагальнення результатів цих досліджень дозволяє дійти висновку, що сучасна логістика в торгівлі неможлива без глибокої цифрової інтеграції. Інформаційні системи виступають ключовим інструментом синхронізації бізнес-процесів, підвищення прозорості ланцюгів постачання, зниження витрат і швидкого реагування на зміни попиту. Водночас актуальним залишається подальше формування системних моделей інформаційного забезпечення логістичних процесів, адаптованих до умов цифрової економіки та нестабільного зовнішнього середовища.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виявлення та системний аналіз впливу технологічних, ринкових, зовнішніх, організаційних, фінансово-інвестиційних і стратегічно-інституційних факторів на розвиток інформаційного забезпечення логістичних процесів у торгівлі у 2020–2024 рр., а також обґрунтування їхньої взаємодії як основи підвищення адаптивності, ефективності та стійкості торговельних компаній в умовах цифрової трансформації та зовнішніх шоків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Комплексне вивчення динаміки технологічних, ринкових, зовнішніх, організаційних, фінансових та стратегічно-інституційних факторів дозволяє кількісно описати, як у 2020–2024 рр. змінювалися умови розвитку інформаційного забезпечення логістичних процесів у торгівлі. Початковий аналіз доцільно розпочати з технологічного блоку, який визначав загальну траєкторію цифрової трансформації торговельних компаній.

1. Технологічні фактори (цифровізація логістики, AI, IoT, хмарні рішення, автоматизація, SCM). У табл. 1 фіксується зростання застосування технологій, що формують ядро сучасної логістики. Зокрема, частка компаній, які використовували IoT-рішення, збільшилася з 11 до 29 %, що свідчить про поширення сенсорних систем контролю температури, вологості, геолокації тощо.

Використання AI у логістичних алгоритмах зросло з 3 до 23 %, причому основними напря-

мами стали прогнозні моделі оптимізації маршрутів і автоматичне планування навантажень. Розширення хмарних логістичних модулів до 41 % у 2024 р. відображає перехід підприємств до сервісної моделі обробки даних на тлі скорочення власної IT-інфраструктури [1]. Значне збільшення рівня автоматизації складської та транспортної діяльності (22 → 46 %) підтверджує інтеграцію конвеєрних систем, сканерів, роботизованих комплектувальних візків і систем цифрового відстеження вантажів [2].

З огляду на інтенсивність зростання технологічних параметрів, логічним є перехід до аналізу інфраструктурно-ринкового блоку, який формував зовнішній попит на цифрові рішення та визначав швидкість їхнього поширення.

2. Інфраструктурні та ринкові фактори (е-комерція, цифрові платформи, аналітика, прогнозування, маршрутизація). Дані табл. 2 демонструють, що розвиток е-комерції визначав поступове збільшення цифрового навантаження на логістичні системи. Попит на цифрові логістичні платформи зріс удвічі (19 → 41 %), що зумовило розширення використання інтегрованих модулів доставлення, електронного документообігу та API-з'єднань зі складами [3].

Зростання застосування прогнозування попиту з 12 до 35 % свідчить про те, що компанії дедалі більше покладаються на алгоритмічні моделі передбачення коливань замовлень, сезонності та ризиків. Кількість перебудов маршрутів у піковому 2022 р. зросла до 310 тис. випадків, що вказує на безпрецедентний рівень логістичної турбулентності у перший рік війни [4].

Поглиблене розуміння ринкових викликів потребує переходу до аналізу зовнішніх шоків, що безпосередньо впливали на логістичні процеси у торгівлі.

3. Зовнішні шоки та глобальні виклики (COVID-19, війна, глобальні тренди, євроінтеграція). У табл. 3 показано, що у 2022 р. середній час доставлення збільшився на 38 %, а логістичні витрати – на 29 %, що було наслідком руйнування транспортної інфраструктури, нестачі пального та блокування частини шляхів [5].

Частка компаній, які фіксували перебої в постачанні, досягла 74 %, що пояснювало різке зрос-

Таблиця 1

Динаміка поширення технологій цифрової логістики за 2020–2024 рр.

Роки	IoT, % компаній	Використання AI, %	Хмарні логістичні модулі, %	SCM-системи, %	Автоматизація складу і транспорту, %
2020	11	3	12	18	22
2021	15	5	17	22	27
2022	19	9	25	26	31
2023	24	16	33	34	38
2024	29	23	41	39	46

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2

Динаміка ринкових та інфраструктурних чинників за 2020–2024 рр.

Роки	Обсяг е-комерції, млрд дол.	Частка онлайн-торгівлі, %	Компанії, що використовують цифрові логістичні платформи, %	Прогнозування попиту, %	Аналітика в реальному часі, %	Перебудова маршрутів, тис. випадків
2020	4,1	8,8	19	12	9	145
2021	5,0	9,3	23	17	13	180
2022	3,4	10,0	28	22	19	310
2023	4,3	11,0	34	29	26	270
2024	6,0	10,0	41	35	33	230

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3

Показники впливу зовнішніх шоків за 2020–2024 рр.

Роки	Зміна часу доставки, %	Зміна логістичних витрат, %	Компанії з перебоями в ланцюгах постачання, %	Зростання попиту на цифрові рішення, %	Нові євроінтеграційні норми, од.
2020	+12	+9	41	18	4
2021	+7	+5	36	14	5
2022	+38	+29	74	41	12
2023	+16	+12	57	26	18
2024	+11	+7	49	21	23

Джерело: побудовано автором

тання попиту на цифрові рішення (41 % приросту порівняно з попереднім роком). Кількість нових євроінтеграційних норм зросла майже у шість разів (4 → 23), що стимулювало перехід до електронних транспортних накладних, гармонізованих стандартів і цифрових протоколів інспекції [6].

З урахуванням різкого впливу зовнішніх шоків, аналітично обґрунтованим є перехід до вивчення внутрішніх організаційних факторів, які визначали здатність компаній компенсувати зовнішні ризики.

4. Внутрішні організаційні фактори (кадрові ресурси, цифрова культура, управлінські рішення, операційна адаптація). Дані табл. 4 показують, що нестача кваліфікованих кадрів у сфері логістичної цифровізації досягла 63 % у 2022 р., що було наслідком масової міграції та зміни трудового ринку [7].

Поступове підвищення рівня цифрової культури персоналу до 0,57 у 2024 р. відображає результати

корпоративних навчальних програм та поширення інструментів самоосвіти. Помітне збільшення частки рішень, що ґрунтувалися на даних (21 → 46 %), підтверджує зростання ролі аналітики у плануванні логістичних операцій, а підвищення кількості швидких упроваджень до 92 тис. демонструє розвиток адаптивності бізнес-процесів.

Оскільки внутрішня організаційна динаміка безпосередньо залежала від ресурсної бази компаній, наступним кроком є оцінка фінансово-інвестиційних факторів.

5. Фінансово-інвестиційні фактори (витрати на цифровізацію, інвестиції в ІТ, ефективність, зовнішні ринки). У табл. 5 простежується стрибок зростання витрат у 2022 р. (на 17 %), що було зумовлено дорожчанням серверних послуг, підвищенням тарифів перевізників та збільшенням витрат на кіберзахист [8].

Водночас обсяг інвестицій у логістичну цифровізацію збільшився до 415 млн. дол. у 2024 р.,

Таблиця 4

Організаційні параметри цифрової логістики за 2020–2024 рр.

Роки	Нестача кадрів, % компаній	Рівень цифрової культури (0–1)	Компанії з цифровою стратегією, %	Рішення на основі даних, %	Кількість швидких впроваджень, тис.
2020	52	0,42	18	21	48
2021	49	0,47	23	27	64
2022	63	0,45	19	32	91
2023	54	0,52	29	39	85
2024	47	0,57	34	46	92

Джерело: побудовано автором

Таблиця 5

Фінансові умови розвитку цифрової логістики за 2020–2024 рр.

Роки	Зростання витрат на ІТ-логістику, %	Інвестиції у цифрову логістику, млн. дол.	Зміна логістичних витрат компаній, %	Економія від цифровізації, %	Цифрові операції на зовнішніх ринках, %
2020	+6	210	+3	5	14
2021	+4	245	+2	7	18
2022	+17	310	+12	4	11
2023	+9	360	+6	9	16
2024	+5	415	+4	13	21

Джерело: побудовано автором

що вказує на стратегічну важливість цифрових інструментів у відновленні операцій та роботі із зовнішніми ринками. Зростання економії від цифровізації до 13 % демонструє ефект оптимізації маршрутів, зниження кількості помилок у документообігу та зменшення часу обробки замовлень [9].

Завершальний блок аналізу стосується стратегічно-інституційних факторів, які визначали загальний напрям модернізації логістичних систем.

6. Стратегічно-інституційні фактори (державна політика, стандарти, сталий розвиток, модернізація). У табл. 6 видно, що кількість державних цифрових ініціатив, релевантних логістиці, збільшилася більше ніж утричі (8 → 28), що сприяло поширенню електронних сервісів, цифрових дозволів, єдиних транспортних реєстрів і стандартів.

Зростання кількості міжнародних логістичних стандартів до 14 у 2024 р. відображає поглиблення євроінтеграційної траєкторії України [10]. Підвищення індексу адаптації компаній до 0,67 свідчить про зростання організаційної стійкості на тлі цифрових змін та зовнішніх викликів.

Узагальнення статистичних даних дає підстави стверджувати, що у 2020–2024 рр. розвиток інформаційного забезпечення логістичних процесів у торгівлі формувався під впливом взаємодії шести укрупнених груп факторів. Технологічні чинники забезпечили розширення можливостей автоматизації, аналітики та прогнозування; інфраструктурно-ринкові зміни визначили швидкість

масштабування цифрових рішень; зовнішні шоки стали каталізатором перебудови логістичних схем; внутрішньоорганізаційні фактори позначили здатність підприємств адаптуватися; фінансово-інвестиційні параметри окреслили реальну ресурсну базу цифровізації; стратегічно-інституційні рамки забезпечили узгодженість цифрових перетворень із європейськими стандартами. Така комплексна взаємодія сформувала умови, за яких цифрова логістика стала одним із ключових елементів стійкості та конкуренто-спроможності торговельних компаній у 2024 р.

Подальший аналіз вимагає переходу від розгляду окремих груп факторів до виявлення їхніх системних взаємозв'язків, оскільки розвиток інформаційного забезпечення логістичних процесів у торгівлі у 2020–2024 рр. формувався у полі взаємодії технологічних, організаційних, фінансових та інституційних чинників, які підсилювали або послаблювали вплив один одного. Дані табл. 1–6 показують, що жодна з груп факторів не діяла ізольовано, а всі ключові зрушення відбувалися у режимі комплексної відповіді торговельних компаній на поєднання ринкового попиту, зовнішніх шоків та регуляторних вимог [1–6].

Взаємозв'язок між технологічним блоком і ринковими чинниками найбільш виразно проявляється через поєднання зростання обсягу е-комерції та поширення цифрових логістичних платформ. Збільшення ринку онлайн-торгівлі до 6,0 млрд дол. у 2024 р. та стабілізація частки онлайн-продажів на рівні близько 10 % від загального роздрібного обороту корелює з розширенням

Таблиця 6

Стратегічні та інституційні параметри розвитку логістики за 2020–2024 рр.

Роки	Державні цифрові ініціативи, од.	Нові міжнародні стандарти логістики, од.	Поширення сталих практик, %	Індекс модернізації інфраструктури (0–1)	Індекс адаптації компаній (0–1)
2020	8	3	12	0,38	0,41
2021	12	5	15	0,43	0,47
2022	17	8	10	0,37	0,53
2023	22	11	18	0,46	0,61
2024	28	14	23	0,52	0,67

Примітка: побудовано дисертантом

використання цифрових логістичних платформ до 41 % компаній, що наведено у табл. 1 [3, 4, 13].

Вплив зовнішніх шоків посилював взаємодію технологічних та організаційних параметрів. Показники табл. 3 демонструють, що у 2022 р. частка компаній із перебоями в ланцюгах постачання досягла 74 %, а час доставлення збільшився на 38 %, що створило потужний імпульс до пошуку нових організаційних моделей управління логістикою [5]. У відповідь на це за даними табл. 4 зросла частка рішень, що ухвалювалися на основі даних, з 32 % у 2022 р. до 46 % у 2024 р., а кількість швидких впроваджень цифрових рішень збільшилася до 92 тис. випадків, що відображає перехід до адаптивного управління, де технологічні модулі аналітики у реальному часі підтримують оперативні управлінські рішення [7,11]. Зіставлення динаміки впровадження аналітики в реальному часі з табл. 2 (зростання з 9 до 33 %) та індексу адаптації з табл. 6 (0,41 → 0,67) свідчить, що зовнішні шоки стали каталізатором переорієнтації управлінських практик від інтуїтивної моделі до моделі, що опирається на дані, а розвиток інформаційного забезпечення логістики став умовою виживання, а не лише інструментом підвищення ефективності [5, 10].

Фінансово-інвестиційний блок тісно пов'язаний із технологічним та організаційним факторами через механізм відкладеного ефекту. У 2022 р. витрати на ІТ-логістику збільшилися на 17 %, водночас логістичні витрати підприємств зросли на 12 %, а економія від цифровізації скоротилася до 4 %, що наведено у табл. 5 [8]. Цей тимчасовий дисбаланс пояснюється інерційністю окупності інвестицій у інформаційні системи: компанії змушені були в екстреному режимі інвестувати у хмарні сервіси, системи відстеження та безпеки, тоді як результат у вигляді скорочення витрат проявився інтенсивніше вже у 2023–2024 рр. Зростання економії до 13 % та подальше збільшення індексу модернізації логістичної інфраструктури до 0,52 (табл. 6) свідчать, що накопичені інвестиції в технології поступово конвертувалися у ефект зменшення витрат і підвищення операційної ефективності [9,10]. Отже, зв'язок між інвестиційною активністю та результативністю логістичних процесів має лаг у часі, що важливо враховувати при оцінці ефективності інформаційного забезпечення.

Взаємодія кадрових чинників та технологічної складності рішень виявляється у паралельній динаміці нестачі кадрів і поширення штучного інтелекту, аналітики даних та IoT. У табл. 4 зафіксовано, що у 2022 р. нестачу фахівців декларували 63 % компаній, що накладалося на зростання використання AI та аналітики у реальному часі, показники поширення яких наведено у табл. 1 і табл. 2 [1, 7]. Така конфігурація означає, що тех-

нологічна траєкторія розвивалася швидше, ніж людський капітал, здатний її підтримати, що створювало структурний дефіцит компетенцій. Водночас підвищення рівня цифрової культури персоналу до 0,57 і зростання частки компаній з формалізованою цифровою стратегією до 34 % сигналізують про поступову адаптацію організацій до вимог нової технологічної архітектури [7, 11]. Взаємозв'язок полягає в тому, що кожна нова хвиля цифровізації логістики підвищує вимоги до кваліфікації, а кадрові обмеження, своєю чергою, стримують глибину використання складних інструментів на кшталт AI чи комплексних SCM-рішень.

Стратегічно-інституційний блок через державну політику та євроінтеграційні норми задавав рамкові умови для фінансового та технологічного розвитку логістики. Зростання кількості державних цифрових ініціатив з 8 до 28 (табл. 6) відбувалося паралельно з нарощуванням зовнішньої фінансової підтримки цифрової трансформації бізнесу, про що свідчать дані програм міжнародних донорів [9,11,16]. Гармонізація стандартів електронного документообігу і логістичних протоколів у межах імплементації вимог ЄС посилювала мотивацію компаній до впровадження сумісних інформаційних систем [6,10]. Водночас поширення сталих практик у логістиці до 23 % у 2024 р. корелює з розширенням частки відновлюваних джерел в енергобалансі та зростанням інтересу до «зелених» стандартів транспортування, що опосередковано стимулює цифровізацію через потребу в точному обліку викидів і енергоспоживання [17–20]. Отже, стратегічні та інституційні фактори формували середовище, в якому технологічні рішення набували статусу не просто опції, а необхідної умови відповідності регуляторним вимогам.

Інтегральний характер взаємодії факторів проявляється також у конфігурації ризиків та можливостей, що виникали на перетині фінансових обмежень, зовнішніх шоків і ринкового попиту. У роки найбільшого тиску (2022 р.) поєднання високих логістичних витрат, дефіциту кадрів, значних перебоїв у ланцюгах постачання та необхідності дотримання нових стандартів створювало ситуацію, коли рішення про інвестиції в інформаційне забезпечення логістики супроводжувалися високою невизначеністю [5,7–9]. Проте саме у цей період фіксується найвищий приріст попиту на цифрові рішення і максимальна кількість перебувань маршрутів, що свідчить про посилення адаптивної функції цифрових технологій. Синергія технологічних, організаційних та інституційних чинників у поєднанні з підтримкою міжнародних партнерів дозволила трансформувати початкові кризові обмеження у вікно можливостей для модернізації логістики.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, взаємозв'язки між розглянутими групами факторів мають характер багатонаправлених зворотних зв'язків, у яких ринковий попит на е-комерцію підсилює потребу в інформаційних рішеннях у логістиці, зовнішні шоки прискорюють впровадження аналітики та хмарних сервісів, кадрові й фінансові обмеження визначають глибину використання складних технологій, а

державна політика та європейські стандарти узгоджують траєкторію розвитку логістичних систем із довгостроковими цілями сталого зростання. Така конфігурація дозволяє обґрунтувати, що інформаційне забезпечення логістичних процесів у торгівлі у 2020–2024 рр. формувалося як результат комплексної взаємодії технологічних, організаційних, ринкових, фінансових та інституційних факторів, а подальше удосконалення системи має спиратися саме на врахування цих взаємозв'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Корнєєв В.В., Матвієнко Г.А. Виклики та перспективи розвитку фінансового ринку країн ЄС в умовах діджиталізації. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. № 42. С. 86–98. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.42.0.2941>
2. Нікітенко К. С. Підприємницька діяльність: аспекти, тенденції і перспективи розвитку в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9753>
3. Фалдина В., Майнка М.К.. Сутність і види розвитку підприємницьких структур. *Trajectoriâ Nauki = Path of Science*. 2020. № 6 (12), С. 2001–2006. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.65-2>
4. Grynko T., Hviniazhvili T., Romanova L. A Scientific-methodical approach to the formation of a management mechanism for the development of the enterprise innovative potential. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>
5. Кушнір О., Жигулін О. Механізм формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах. *Food Industry Economics*. 2022. № 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i1.2264>
6. Frolova L. V., Kotov B. V. Trends in the Development of Business Structures in Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2022. № 4 (22). С. 52–61. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.6>
7. De Novo. Cloud services market overview in Ukraine. 2023. URL: <https://denovo.ua/reports>
8. GS1 Ukraine. Supply chain digital standards implementation report. 2023. URL: <https://gs1ua.org>
9. Ecommerce Europe. European e-commerce report 2024. 2024. URL: <https://ecommerce-europe.eu>
10. Ukrainian E-commerce Expert Association. Ukrainian e-commerce market report. 2023. URL: <https://ecommerce.ua>
11. OECD. 2023. Digital transformation of SMEs: Country profiles and key indicators. URL: <https://oecd.org/digital>
12. EU4Digital Facility. 2022. Digital skills assessment in Eastern Partnership countries. URL: <https://eufordigital.eu>
13. International Labour Organization. 2023. Labour market disruptions in Eastern Europe. URL: <https://ilo.org>
14. IT Association of Ukraine. 2023. IT industry resilience and infrastructure report. URL: <https://itukraine.org.ua>
15. USAID. 2024. Business resilience and digitalization support programs in Ukraine. URL: <https://usaid.gov/ukraine>
16. European Commission. 2024. Transport and logistics acquis harmonisation progress. URL: <https://transport.ec.europa.eu>
17. UNDP Ukraine. 2023. Business digital resilience assessment 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine>
18. International Telecommunication Union. 2023. Global Cybersecurity Index 2023. URL: <https://www.itu.int>
19. Statista. 2024. E-commerce market data by countries. URL: <https://statista.com>
20. Ukrainian Government Portal. 2022. Logistics disruptions monitoring report. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
21. Digital Transformation Ministry of Ukraine. 2024. Digital services and infrastructure development. URL: <https://diia.gov.ua>
22. IFC. 2023. SME digital transformation support activities. URL: <https://www.ifc.org>
23. IRENA. 2023. Renewable energy capacity statistics: Ukraine profile. URL: <https://irena.org>
24. Energy Community Secretariat. 2024. Ukraine energy sector monitoring report. URL: <https://energy-community.org>
25. DTEK Renewables. 2024. Tyligulska wind power plant expansion update. URL: <https://dtek.com>
26. United Nations. 2023. Sustainable development and green transition indicators. URL: <https://sdgs.un.org>

REFERENCES:

1. Korniyev, V. V., & Matviyenko, H. A. (2019). Vyklyky ta perspektyvy rozvytku finansovoho rynku krayin YES v umovakh didzhytalizatsiyi [Challenges and Prospects for the Development of the Financial Market in EU Countries in the Context of Digitalization], *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukraini*, vol. 42. pp. 86–98. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.42.0.2941> [in Ukrainian].
2. Nikitenko, K. S. (2021). Pidpryyemnyts'ka diyal'nist': aspekty, tendentsiyi i perspektyvy rozvytku v umovakh pandemiyi [Entrepreneurial Activity: Aspects, Trends, and Development Prospects in the Context of the Pandemic], *Efektivna ekonomika*. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.102> [in Ukrainian].
3. Faldyna, V., & Mainka, M., K. (2020). Sutnist' i vydy rozvytku pidpryyemnyts'kykh [The essence and types of entrepreneurial development], *Trajectoriâ Nauki = Path of Science*, vol. 6 (12), pp. 2001–2006. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.65-2>.
4. Grynko, T., Hviniazhvili, T. & Romanova, L. A. (2022). Scientific-methodical approach to the formation of a management mechanism for the development of the enterprise innovative potential. *Innovation and Sustainability*. no. 4. Pp. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>

5. Kushnir, O., and Zhyhulin, O. (2022). Mekhanizm formuvannya inklyuzyvnoyi modeli rozvytku biznesu v ahroprodoval'chii, hotel'niy i restoranni sferakh [Mechanism for forming an inclusive business development model in the agri-food, hotel and restaurant sectors], *Food Industry Economics*, vol. 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i1.2264> [in Ukrainian].
6. Frolova, L. V. & Kotov, B. V. (2022). Trends in the Development of Business Structures in Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 4 (22), pp. 52–61. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.6>
7. De Novo. (2023). Cloud services market overview in Ukraine. Available at: <https://denovo.ua/reports>
8. GS1 Ukraine. (2023). Supply chain digital standards implementation report. Available at: <https://gs1ua.org>
9. Ecommerce Europe. (2024). European e-commerce report 2024. Available at: <https://ecommerce-europe.eu>
10. Ukrainian E-commerce Expert Association. (2023). Ukrainian e-commerce market report. Available at: <https://ecommerce.ua>
11. OECD. (2023). Digital transformation of SMEs: Country profiles and key indicators. Available at: <https://oecd.org/digital>
12. EU4Digital Facility. (2022). Digital skills assessment in Eastern Partnership countries. Available at: <https://eufordigital.eu>
13. International Labour Organization. (2023). Labour market disruptions in Eastern Europe. Available at: <https://ilo.org>
14. IT Association of Ukraine. (2023). IT industry resilience and infrastructure report. Available at: <https://itukraine.org.ua>
15. USAID. (2024). Business resilience and digitalization support programs in Ukraine. Available at: <https://usaid.gov/ukraine>
16. European Commission. (2024). Transport and logistics acquis harmonisation progress. Available at: <https://transport.ec.europa.eu>
17. UNDP Ukraine. (2023). Business digital resilience assessment 2023. Available at: <https://www.undp.org/ukraine>
18. International Telecommunication Union. (2023). Global Cybersecurity Index 2023. Available at: <https://www.itu.int>
19. Statista. (2024). E-commerce market data by countries. Available at: <https://statista.com>
20. Ukrainian Government Portal. (2022). Logistics disruptions monitoring report. Available at: <https://www.kmu.gov.ua>
21. Digital Transformation Ministry of Ukraine. (2024). Digital services and infrastructure development. Available at: <https://diia.gov.ua>
22. IFC. (2023). SME digital transformation support activities. Available at: <https://www.ifc.org>
23. IRENA. (2023). Renewable energy capacity statistics: Ukraine profile. Available at: <https://irena.org>
24. Energy Community Secretariat. (2024). Ukraine energy sector monitoring report. Available at: <https://energy-community.org>
25. DTEK Renewables. (2024). Tyligulska wind power plant expansion update. Available at: <https://dtek.com>
26. United Nations. (2023). Sustainable development and green transition indicators. Available at: <https://sdgs.un.org>

Maksym Kosariev, Lviv Polytechnic National University. *Analysis of factors influencing the development of information support for logistics processes in trade in 2020–2024*

Abstract. The purpose of the study is to analyze and substantiate the features of the development of information support for logistics processes in trade during 2020–2024 under conditions of technological shifts, market turbulence, external shocks, and organizational and financial constraints, as well as to determine the role of digital solutions in enhancing the adaptability and efficiency of trading companies. **Research methodology.** The study employs systemic and structural–functional approaches to the analysis of logistics information support. Methods of comparative analysis, generalization, factor grouping, and logical modeling are used to identify key groups of influencing factors. The theoretical framework is based on modern concepts of digital logistics, supply chain management, and information systems in trade. **Results.** It is substantiated that the development of information support for logistics processes in 2020–2024 occurred under the complex influence of six interrelated groups of factors. It is proven that technological progress and the growth of e-commerce generated increased demand for scalable and adaptive logistics information systems. It is established that external shocks and market instability acted as catalysts for accelerated digitalization, stimulating the implementation of real-time analytics and automated management solutions. It is shown that organizational and human resource constraints limited the depth of adoption of advanced digital technologies, while the growth of investments in 2023–2024 contributed to the transformation of digital solutions into a source of logistics cost optimization. It is proven that strategic and institutional conditions ensured the systemic nature of digital modernization and its orientation toward European standards. **Practical significance of the research results.** The practical value of the obtained results lies in their applicability by trading companies to substantiate directions of digital modernization of logistics, improve the efficiency of information systems, optimize costs, and strengthen supply chain resilience under conditions of instability. The results may be used in strategic planning of digital development in trade and logistics, as well as in the formation of sectoral and regional digital transformation programs.

Keywords: information support, logistics processes, digital logistics, trade, SCM systems, IoT, artificial intelligence, digitalization, adaptability.

Стаття надійшла: 26.12.2025

Стаття прийнята: 13.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 658.15

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-30>

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Д. В. МАКСИМЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-8070>

В. В. ГУК

аспірант,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6423-6431>

Анотація. *Мета статті.* Мета дослідження полягає в удосконаленні методичних підходів та виборі дієвих аналітичних інструментів, що дозволяють комплексно оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. У статті досліджено ефективність використання фінансових ресурсів підприємства в умовах економічної нестабільності та посилення конкурентного середовища. **Методика дослідження.** У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, методи групування та узагальнення. **Результати.** За результатами дослідження систематизовано показники оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, визначено вплив структури капіталу та напрямів використання фінансових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємства. **Практична значущість результатів дослідження.** Це сприятиме ефективному використанню запропонованих підходів у процесі прийняття управлінських рішень з метою підвищення рентабельності та фінансової стабільності підприємств.

Ключові слова: розвиток, фінансові ресурси, управління, виробництво, потенціал.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобалізації фінансових ринків аналітична оцінка результативності управління фінансовими ресурсами стає базовим чинником підтримки життєздатності та довгострокової стійкості суб'єктів господарювання. Основним питанням їх ефективного функціонування є швидка адаптація до змін зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

Економічне відродження України напряму залежить від успішного функціонування вітчизняного бізнесу, який є фундаментом для зростання економічного потенціалу держави, і навпаки, виникнення кризових явищ на окремих підприємствах негативно відображається на економічній системі в цілому. Саме тому подальші реформи мають зосередитися на створенні сприятливого середовища для розвитку підприємств, адже тільки через підтримку реального сектору можна побудувати сучасну, демократичну та стратегічно сильну економіку. При цьому в умовах конкурентного ринку та постійних змін в економічній ситуації, підприємствам необхідно залучати фінансові ресурси та забезпечувати їх подальше оптимальне використання для досягнення належного рівня прибутковості та господарської результативності. Тому питання аналізу

ефективності використання фінансових ресурсів набуває критичного значення для виживання та стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Виникає гостра потреба у розробці комплексного аналітичного інструментарію, який би дозволив не лише визначати фактичний стан ресурсів, а й прогнозувати їхню віддачу в умовах невизначеності, забезпечуючи оптимальний баланс між прибутковістю та фінансовою стійкістю підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика оцінки ефективності використання фінансових ресурсів активно досліджувалася українськими науковцями. У працях вітчизняних авторів значна увага приділена показникам ефективності використання фінансових ресурсів та оцінці їхнього впливу на загальні результати діяльності підприємства. Зокрема, Рогач С.М. у своїх дослідженнях визначає теоретичні та практичні засади управління фінансовим потенціалом суб'єктів господарювання з метою максимізації їхнього ринкового результату. Автором проаналізовано сутність підходів до визначення поняття «економічна ефективність» та проаналізовано фактори, які впливають на неї, зокрема, рівень ліквідності, рентабельність, оборотність фінансових ресурсів тощо [1]. Поддєрьогін А.М. розглядає фінансові ресурси як матеріальну основу фінансових відносин, фокусуючись на механізмах

їх формування, розподілу та оптимізації [2]. Лісничук О.А. [3], Шпаковська О. визначають основні завдання аналізу фінансового стану підприємства та рекомендують застосовувати ряд антикризових заходів для подолання фінансової кризи на підприємстві [3]. Також значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад аналізу ефективності використання фінансових ресурсів підприємств здійснили такі вчені-економісти як Білик М.Д., Костирко Р. О., Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Аналіз досліджень та результатів наукових праць, присвячених досліджуваній темі, виявили необхідність удосконалення як теоретичних, так і практичних аспектів з питань аналізу ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування методичних підходів та аналітичного інструментарію оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для успішного функціонування будь-якого підприємства вирішальне значення має забезпечення його діяльності необхідним обсягом фінансових ресурсів. Розмір та структура фінансових ресурсів залежить від обсягу виробництва та його ефективності. Фінансова спроможність підприємства визначає межі його виробничої маневреності: від утримання поточних ринкових позицій до масштабування бізнес-процесів. Оптимальний обсяг фінансових ресурсів трансформується у виробничу стійкість, забезпечуючи баланс між завантаженням потужностей та матеріальним забезпеченням. Наявність вільних фінансових резервів відкриває перед підприємством широкі можливості: від масштабування виробництва та оновлення асортименту до повного завантаження потужностей і безперебійної закупівлі сировини. Водночас надлишок капіталу часто провокує неефективні витрати та нераціональне управління ресурсами [1].

Ефективний менеджмент – це фундамент, на якому тримається розвиток будь-якого бізнесу в умовах ринкових відносин. Сьогодні управлінська діяльність постійно трансформується під впливом нових вимог до виробництва та продажів. Господарські зв'язки стають дедалі складнішими, а головним гравцем на ринку стає споживач. Саме запити та очікування споживачів тепер визначають, якими мають бути технічні характеристики та якість продукту. Тому сучасне управління – це передусім здатність бізнесу швидко адаптуватися до потреб людей і нових правил гри.

Процес управління фінансовими ресурсами підприємств передбачає забезпечення повного та достовірного обліку фінансових потоків та

формування необхідної звітності, аналіз фінансових потоків в попередньому періоді, оптимізація фінансових потоків підприємства, планування фінансових потоків в розрізі їх видів та забезпечення їх ефективного контролю [5-6]. Тому процес управління фінансовими ресурсами підприємства реалізується як замкнений цикл, що розпочинається з формування відповідної інформаційної бази та обліку грошових потоків, що є фундаментом для подальшого ретроспективного аналізу показників минулих періодів. На основі отриманих аналітичних даних здійснюється планування в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що дозволяє оперативно коригувати фінансову траєкторію суб'єкта господарювання та гарантувати цільове і максимально ефективне використання наявних ресурсів.

Ріст виробництва та підвищення його ефективності є основою для збільшення обсягу фінансових ресурсів, що інвестуються у сферу виробництва, забезпечуючи тим самим ріст його обсягу. Процес функціонування будь-якого підприємства носить циклічний характер. Тобто відбувається послідовна трансформація фінансових ресурсів: від моменту їх авансування у закупівлю факторів виробництва до стадії отримання чистого доходу від реалізації продукції. В межах одного циклу відбувається залучення необхідних фінансових ресурсів, поєднання їх з виробничим процесом, реалізація виробленої продукції та отримання фінансових результатів. Тобто фінансові ресурси перебувають у постійному русі, переходячи з однієї фази виробничо-господарської діяльності в іншу. При цьому кожен завершений оберт капіталу забезпечує не лише відновлення витрачених ресурсів, а й генерує додану вартість, яка стає джерелом подальшого розвитку. Наявність фінансових ресурсів у необхідних розмірах та ефективно їх використання забезпечують належний рівень фінансової безпеки підприємства [3].

Успіх економічних реформ у країні безпосередньо залежить від ефективності функціонування системи управління фінансовими ресурсами на рівні окремих підприємств. Оцінити якість цього управління можна двома способами: спочатку визначення реальної ринкової вартості бізнесу на сьогоднішній момент часу, а потім оцінка інвестиційного потенціалу підприємства.

Оцінка інвестиційного потенціалу має вирішальне значення в процесі функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки інвестиційний потенціал виступає інтегральним показником ринкової спроможності підприємства. Внаслідок цього аналіз інвестиційного потенціалу дозволяє визначити здатність суб'єкта господарювання генерувати економічну додану вартість та забезпечувати стабільний рівень рентабельності залученого капіталу.

Потенціал підприємства як комплексну категорію характеризують наступні показники:

- ресурси підприємства. Сюди відносять чисельність працюючих, основні та оборотні засоби, матеріальні запаси, нематеріальні ресурси.

- інноваційний потенціал персоналу. Під цим розуміють знання, досвід, психологічні характеристики, рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та інших працівників.

- якість менеджменту. Ефективність управління наявними на підприємстві матеріальними і нематеріальними ресурсами. Це поєднання таланту керівників, їхньої здатності адаптуватися до ринку та гнучкості самої структури управління підприємством.

- фінансова стійкість підприємства – наскільки підприємство привабливе для кредиторів, чи контролює воно свої борги та чи має достатньо власних коштів для стабільної роботи [2].

Особливого значення відводиться такій категорії як «інвестиційний потенціал». Інвестиційний потенціал поєднує в собі всі активи підприємства: від обладнання й фінансів до талантів команди та якості менеджменту. По суті, цей показник демонструє, чи здатне підприємство не просто залучити зовнішні інвестиції, а ефективно перетворити їх на реальний прибуток і масштабне зростання.

Згідно з Програмою соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2026 рік передбачається, що основна робота органів влади регіону, враховуючи виклики сьогодення, буде і надалі спрямовуватися на максимальну мобілізацію ресурсів з метою забезпечення стабільної роботи економіки в умовах воєнного (післявоєнного) періоду, у тому числі за рахунок реалізації комплексу заходів із створення нових робочих місць шляхом підтримки бізнесу, стимулювання залучення інвестицій, зокрема. Згідно з оперативними даними Національного банку України, станом на 30.06.2025 у Закарпатську область залучено 386,6 млн дол. США прямих іноземних інвестицій. За обсягами залучення прямих іноземних інвестицій Закарпатська область займає 15 місце серед регіонів України. Обсяг прямих іноземних інвестицій у розрахунку на одну особу становив 310,6 дол. США. В області працюють інвестори із 42 країн світу, на 10 з них припадає 91,8 відс. (або 354,7 млн дол. США) загального обсягу залучених прямих іноземних інвестицій у Закарпатську область [7].

Прямі іноземні інвестиції за видами економічної діяльності розміщені таким чином: промисловість – 80,8 відс. загального обсягу (312,1 млн дол. США), у тому числі: добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 0,1 відс. (0,2 млн дол. США), переробна промисловість – 38,0 відс. (146,9 млн дол. США), постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 42,7 відс. (164,9 млн дол. США); операції з

нерухомим майном – 6,7 відс. (25,7 млн дол. США); оптова та роздрібна торгівля, ремонт транспортних засобів і мотоциклів – 4,5 відс. (17,4 млн дол. США); охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 2,0 відс. (7,8 млн дол. США); професійна, наукова та технічна діяльність – 1,5 відс. (5,8 млн дол. США); транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 1,3 відс. (5,2 млн дол. США); тимчасове розміщування й організація харчування – 1,0 відс. (3,8 млн дол. США); сільське господарство, лісове та рибне господарство – 0,9 відс. (3,6 млн дол. США); будівництво – 0,7 відс. (2,6 млн дол. США); діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 0,5 відс. (2,0 млн дол. США); інші види діяльності – 0,1 відс. (0,6 млн дол. США) [7–8].

Найбільш успішними підприємствами Закарпатської області з іноземними інвестиціями є: ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед», ТОВ «Дженерм Україна», завод «Флекстронікс ТзОВ», ТОВ «Форшнер Україна», ТОВ «Берег-Кабель ГмБХ», ТОВ «Ядзакі Україна», УАП ТОВ «Фішер – Мукачево» [7].

В умовах російської агресії проти України основним інвестором у розвиток економіки Закарпаття став релокований бізнес – підприємства з прифронтових областей України, які перемістили свої виробничі потужності. За наявними адміністративними даними, станом на 01.11.2025 в області перебуває 377 підприємств різних форм власності, які перемістили свої бізнеси до Закарпаття або створили нові виробничі потужності. Питома вага фізичних осіб-підприємців у загальній кількості релокованих суб'єктів господарювання становить 11,4 відсотка. У галузевому розрізі релоковані підприємства здійснюють господарську діяльність у сферах: послуг, у тому числі торговельних та інших – 31,8 відс., переробна промисловість – 31,3 відс., будівництво – 11,7 відс., ІТ-індустрія – 11,4 відс., транспорт (вантажні перевезення) та складське господарство – 5,0 відс., інші види економічної діяльності – 8,8 відсотка [7].

Аналіз інвестиційного потенціалу передбачає проведення ретельного аудиту фінансів та виробничих процесів підприємства, що дозволяє оцінити варіанти управлінських рішень, виявити сильні та слабкі сторони та оцінити наявні резерви для майбутніх вкладень. Основною ціллю здійснення контролю є підтримка встановленого та визнаного нормальним режиму функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства за умов впливу зовнішнього економічного середовища, а саме: своєчасне виявлення негативних відхилень фінансового стану, що може викликати зниження ефективності виробничо-господарської діяльності; аналіз причин, що викликали ці відхилення; розробка

пропозицій із відповідного коректування окремих напрямків виробничо-господарської діяльності із ціллю її нормалізації і підвищення ефективності. У зв'язку із цим, повинні бути встановлені критерії та стандарти її ефективного функціонування, визначена періодичність порівняння фактичного стану функціонуючої системи із встановленими критеріями, розроблено механізм виявлення причин її незадовільної роботи, а також механізм визначення характеру та часу необхідного корегуючого управлінського впливу [4].

Процес управління носить циклічний, відносно-замкнутий характер. Кожен наступний цикл не може починатися у відриві від попереднього. У зв'язку із цим, виникає необхідність обліку та аналізу результатів діяльності об'єкту та суб'єкту системи управління фінансовими ресурсами підприємства, що дозволяє працівникам сфери управління сформувати визначену інформаційну базу з метою розробки ефективних управлінських рішень.

В процесі її формування використовується різноманітна інформація, яку можна об'єднати у наступні групи: технічна інформація, що дає уявлення про техніко-технологічну підготовку виробництва; нормативна інформація, що як правило характеризує вимоги щодо витрачання різноманітних ресурсів; планова інформація, що формується у наслідок прагнення зазирнути в майбутнє шляхом розробки відповідних бізнес-планів; інформація отримана в результаті проведення оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку; інформація, що систематизована у формі фінансової звітності; інша інформація, а саме публікації у пресі, опитування керівного персоналу та експертів. Кожна із наведених вище груп інформації характеризується різним рівнем складності її одержання. Так, наприклад, якщо інформація у пресі є надбанням широких верств, то дані оперативного обліку є доступними лише невеликому колу користувачів.

Невизначеність, що пов'язана із функціонуванням системи управління фінансовими ресурсами підприємства, впливає на формування управлінської інформації через інформаційні компоненти. Роль різноманітних інформаційних компонентів у процесі формування управлінської інформації визначається специфікою впливу їх невизначеності на ступінь невизначеності системи управління фінансовими ресурсами в цілому. Невизначеність цілей (початкової інформації), що ставляться перед системою, не дозволяє їй однозначно оцінювати важливість ситуацій, що виникають як в середині неї, так і в зовнішньому середовищі, тобто система управління не в змозі здійснити раціональний, формально оптимальний вибір найкращого з існуючих варіантів її поведінки, не має можливості точно та однозначно

передбачити наслідки реалізації рішень, а, отже, не буде сприяти напрацюванню ефективних шляхів щодо подальшого її існування. Звідси можна зробити наступний висновок: оскільки процес прийняття управлінських рішень обов'язково містить у собі елементи передбачення майбутнього, то ступінь невизначеності знань про майбутнє, який можна ототожнити із точністю прогнозування, залежить від характеру невизначеності параметрів.

Якісно сформована інформаційна база оцінки ефективності організації управління фінансовими ресурсами дозволяє максимально швидко та з найбільшою корисністю проводити аналіз особливостей функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Фінансовий моніторинг на підприємстві повинен здійснюватися із врахуванням наступних критеріїв: вибір для спостереження найбільш критичних напрямів діяльності, де фінансові ризики або можливості найвищі; для кожного обраного напряму розробляється система узагальнюючих показників, які дають змогу оцінити ефективність процесів комплексно; встановлення періодичності формування звітної бази узагальнюючих показників; аналіз основних причин, що викликали відхилення фактичних результатів від прогнозованих та пошук прихованих резервів; підготовка відповідних пропозицій щодо зміни в системі управління фінансовими ресурсами підприємства.

Для визначення та оцінки інвестиційного потенціалу використовують наступні фінансові показники за якими здійснюється контроль, а саме:

1) показник поточної ліквідності (K_1):

$$K_1 = \frac{OA}{K3}, \quad (1)$$

де OA – вартість оборотних активів підприємства, грош. од.; $K3$ – величина короткотермінових зобов'язань підприємства, грош. од.;

2) показник фінансової незалежності (автономії) (K_2):

$$K_2 = \frac{BK}{B}, \quad (2)$$

де BK – величина власного капіталу підприємства, грош. од.; B – валюта балансу підприємства, грош. од.;

3) показник фінансової стійкості (K_3):

$$K_3 = \frac{BK + ДЗ}{B}, \quad (3)$$

де $ДЗ$ – величина довготермінових зобов'язань підприємства, грош. од.;

4) показник забезпечення оборотних активів власними коштами (K_4):

$$K_4 = \frac{BOK}{OA}, \quad (4)$$

де BOK – величина власних оборотних коштів підприємства, грош. од.;

5) показник рентабельності капіталу (K_5):

$$K_5 = \frac{Пн.о.}{A - KЗ} \quad (5)$$

де Пн.о. – величина прибутку підприємства після оподаткування, грош. од.; А – вартість активів підприємства, грош. од.;

6) показник рентабельності активів (K_6):

$$K_6 = \frac{Пн.о.}{A} \quad (6)$$

7) показник оборотності активів (K_7):

$$K_7 = \frac{ВРП}{Б} \quad (7)$$

де ВРП – величина виручки від реалізації продукції, грош. од.;

8) показник оборотності власного капіталу (K_8):

$$K_8 = \frac{ВРП}{БК} \quad (8)$$

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.

В процесі управління фінансовими ресурсами важливе значення має також визначення тенденції зміни вартості підприємства. Це можна пояснити тим, що легше змінити негативну тенденцію, ніж усунути негативний наслідок. Проведена оцінка тенденції зміни вартості підприємства дозволяє забезпечити ефективний розподіл наявних грошових засобів з метою кінцевої максимізації вартості, а також приймати раціональні інвестиційні рішення.

Однією з головних цілей функціонування системи управління фінансовими ресурсами будь-якого підприємства є забезпечення постійного зростання його вартості. Нова вартість створюється тоді, коли підприємство одержує таку віддачу від інвестованого капіталу, яка перевищує витрати, пов'язані із використанням джерел фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рогач С. М. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Булгакова С.О., Куліш А.П. Фінанси підприємств: підручник, 6 вид., пере-роб. та доп. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.
3. Лісничук О., Шпаковська О. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління подальшим розвитком підприємства. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 4. С. 28–34.
4. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
5. Опарін В.М. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення. Вісник НБУ. 2000. № 5. С. 11.
6. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.85> (дата звернення: 12.01.2026).
7. Програма соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2026 рік. URL: https://zakarpat-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/21_sesion_2/rish1520.pdf (дата звернення: 12.01.2026)
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2026)

REFERENCES:

1. Rohach S. M. (2023) Ekonomichna efektyvnist vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva [Economic efficiency of using the enterprise's financial resources]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4> (accessed January 12, 2026)
2. Podderyogin A. M., Bilyk M. D., Buryak L. D., Bulgakova S. O., Kulish A. P. (2006) *Finansy pidpriemstv: pidruchnyk* [Corporate Finance: Textbook] Kyiv: KNEU, 552 p. [in Ukrainian].
3. Lisnichuk O., Shpakovska O. (2019) Analiz finansovoho stanu yak efektyvnyi instrument upravlinnia podalshym rozvytkom pidpriemstva [Analysis of the financial condition as an effective tool for managing the further development of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis Ternopil*, vol. 29, no. 4, pp. 28–34.
4. Marusyak N. L. (2020) *Finansovi analiz: navch. posibnyk* [Financial analysis: textbook]. Chernivtsi: Yu. Fedkovych Chernivtsi National University, 172 p. [in Ukrainian].
5. Oparin V. M. (2000). Finansovi resursy: problemy vyznachennia ta rozmishchennia. [Financial resources: problems of definition and deployment]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no. 5, pp. 10–11. [in Ukrainian]
6. Nechyporenko A. V., Rybalkina A. O. (2020) Teoretychni aspekty formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva [Theoretical aspects of the formation and use of financial resources of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.85> (accessed January 12, 2026).
7. Prohrama sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Zakarpatskoi oblasti na 2026 rik [Program of socio-economic development of the Transcarpathian region for 2026]. Available at: https://zakarpat-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/21_sesion_2/rish1520.pdf (accessed January 12, 2026).
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed January 14, 2026).

Diana Maksymenko, Volodymyr Huk, Mukachevo State University. Analysis of the efficiency of using the enterprise's financial resources

Annotation. The purpose of the study is to improve methodological approaches and select effective analytical tools that allow for a comprehensive assessment of the effectiveness of financial resource management of business entities. The article examines the effectiveness of the use of financial resources of an enterprise in conditions of economic instability and increased competitive environment. **Methodology of research.** The research methodology is based on a systematic approach and scientific apparatus of the method of economic analysis, abstract-logical, comparative, monographic and other methods of conducting analytical research. In particular, the following methods were used in the research process: generalization – to study the content and essence of the category of financial resources; comparative analysis – to assess the activities of enterprises; expert assessments – when studying management practices at enterprises. **Findings.** For the successful functioning of any enterprise, it is crucial to ensure its activities with the necessary amount of financial resources. The size and structure of financial resources depends on the volume of production and its efficiency. The process of managing financial resources of enterprises involves ensuring complete and reliable accounting of financial flows and the formation of the necessary reporting, analyzing financial flows in the previous period, optimizing the financial flows of the enterprise, planning financial flows by type, and ensuring their effective control. Special importance is given to such a category as “investment potential”. Thus, the term “investment potential” should be understood as a set of available material and intangible, labor and organizational and managerial resources of an enterprise that characterize its ability to accept and absorb investment funds. Assessment of investment potential involves conducting a financial analysis of the production and economic activities of an enterprise, which allows you to evaluate the management decision option in action and to feel its strengths and weaknesses. **Practical value.** This will contribute to the effective use of the proposed approaches in the process of making management decisions in order to increase the profitability and financial stability of enterprises.

Keywords: development, financial resources, management, production, potential.

Стаття надійшла: 02.01.2026

Стаття прийнята: 15.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 334.024

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-31>

ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Р. С. КОВАЛЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6676-1767>

Анотація. Метою статті є аналіз сучасного стану та перспектив розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети використовувалися наступні методи дослідження: аналіз та синтез, дедукція та індукція, метод експертних оцінок, статистичні методи, графічний та табличний методи. **Результати.** Встановлено що цифрова економіка має глобальний характер, і розглядається як складна система, яка складається з багатьох елементів. Ідентифіковано основні переваги та недоліки пов'язані з розвитком цифрової економіки. Доведено вирішальну роль мережі Інтернет в забезпеченні та розвитку функціонування цифрової економіки. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична значущість отриманих результатів полягає у визначенні комплексу особливостей функціонування цифрової економіки в умовах глобалізації.

Ключові слова: цифрова економіка, глобалізація, тенденція, розвиток, штучний інтелект, цифровізація, зв'язок, електронна комерція.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Цифрова економіка – це масштабна мережа комерційної, професійної та економічної діяльності, що здійснюється в глобальному масштабі. Цифрова економіка включає всі транзакції, що здійснюються окремими особами на персональних комп'ютерах, а також обміни, що здійснюються великими корпораціями або організаціями за допомогою цифрових комунікацій. Цифрова економіка становить значну частину глобальної світової економіки і її питома вага у глобальних економічних процесах постійно збільшується. На відміну від більшості галузей, які повільно зростали з часом, значна частина вартості цифрової економіки була створена за останні два десятиліття. Суб'єкти підприємницької діяльності швидко опановують та впроваджують цифрові технології, що сприяє зростанню глобальної цифрової економіки. Зважаючи на це дослідження цифрової економіки та тенденцій її розвитку є актуальним як з теоретичної так і з практичної точок зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку і функціонування цифрової економіки розглядалися в працях наступних українських та іноземних науковців: В. Апалькова, Дж. Вейлз, Н. Гавриленко, О. Голобородько, О. Гриценко, Н. Деева, М. Кастельса, Г. Карчева,

К. Краус, С. Коляденко, Д. Котелевець, А. Кузнєцова, Л. Любохинець, О. Марченко, О. Москаленко Л. Мельник, К. Семячков, І. Тарасенко, Г. Чмерук, С. Хілтца, Є. Шпуляр, С. Файаз.

Голобородько А. Ю. наголошує на тому що, цифрова економіка має стратегічне значення не тільки для ефективної діяльності підприємств, але й для глобальної системи суспільного споживання [1]. Козлов В. стверджує що, виникнення цифрової економіки супроводжується перетворенням інформаційного ресурсу в основне джерело доданої вартості [2]. Тоффлер Е. у своїй праці Третя Хвиля доводить перехід суспільства в постіндустріальну, цифрову парадигму [4]. Філіпенко А. акцентує увагу на ускладненому доступі до цифрових технологій для найменш розвинених країн і загальному збільшенні цифрового розриву [5]. Реслер М. доводить тезу що цифрова економіка відноситься до економічної діяльності, яка є результатом мільярдів щоденних онлайн-з'єднань між людьми, компаніями, пристроями, даними та процесами [3].

Але деякі питання з цієї тематики потребують певного уточнення, зокрема особливості структури та тенденції розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення особливос-

тей та тенденцій розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Існує багато трактувань наукових дефініцій «цифровізація», «цифрова економіка», але загальноприйнятого визначення цих термінів наразі немає. Вузьке визначення цифрової економіки стосується сектора інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), включаючи телекомунікації, Інтернет, ІКТ-послуги, апаратне та програмне забезпечення. Широке визначення цифрової економіки включає як сектор ІКТ, так і частини традиційних секторів, які були інтегровані з цифровими технологіями.

Термін «цифрова економіка» пов'язують із книгою консультанта з управління Дона Тапскотта 1995 року «Цифрова економіка: обіцянки та небезпеки в епоху мережевого інтелекту», яка була зосереджена на впливі інформаційних технологій на трансформацію ділового світу [7].

Цифрова економіка стосується величезної мережі економічних транзакцій та видів економічної діяльності, що здійснюються за допомогою Інтернету та цифровим технологіям. Цей сектор, який швидко розвивався протягом останніх кількох десятиліть, зараз оцінюється в трильйони доларів та охоплює широкий спектр діяльності, від онлайн-шопінгу до цифрового спілкування між підприємствами та споживачами. Зростання цифрової економіки було зумовлене досягненнями в галузі персональних комп'ютерів, інформаційних технологій, смартфонів, та програмного забезпечення, що дозволяє споживачам отримувати доступ до товарів та послуг зручніше, ніж будь-коли раніше [8].

У самому загальному вигляді цифрову економіку можна визначити як онлайн-сферу світової економіки, де економічна активність (торгівля, інвестиції, біржова діяльність та ін.) здійснюється за допомогою глобальної мережі Інтернет та похідних сервісів пов'язаних з цифровізацією.

Цифрова економіка створює бізнес-можливості та позитивно впливає на глобальну світову економіку. У цифровій економіці існують три основні типи операторів, які допомагають вести бізнес за допомогою цифрових технологій. Існує три основні типи операторів цифрової економіки:

Розробники цифрових платформ: компанії, які надають доступ до онлайн-платформ та дозволяють користувачам взаємодіяти один з одним, це компанії власники соціальних мереж (Facebook, Тік Ток та ін), сайти онлайн-знайомств та онлайн-маркетплейси (Amazon, eBay та ін). Ці платформи функціонують як брокери для полегшення взаємодії покупців та продавців один з одним.

Постачальники цифрового контенту: компанії, які створюють та надають доступ до цифрового

контенту користувачам. Прикладами постачальників контенту є компанії потокового медіа, такі як Netflix, онлайн-видавці, такі як The New York Times, та розробники додатків, подібних до тих, що знаходяться в App Store або Google Play Store. Ці компанії створюють та керують цифровим контентом, який користувачі споживають щодня.

Девелопери цифрової інфраструктури: компанії, які можуть забезпечити базову інфраструктуру, що забезпечує роботу цифрової економіки. Прикладами девелоперів цифрової інфраструктури є компанії хмарних обчислень, оператори центрів обробки даних та телекомунікаційні компанії, які надають підключення до Інтернету та інші комунікаційні послуги. Без цих базових послуг цифрова економіка не змогла б ефективно функціонувати [2].

Цифрова економіка є складною системою з великою кількістю елементів які знаходяться у постійній взаємодії. Основними її елементами є:

- Електронна комерція. Перехід комерції з фізичних магазинів на онлайн-платформи став початком активного розвитку електронної комерції, дозволяючи виробникам та споживачам взаємодіяти в цифровому просторі, не виходячи з дому.

- Цифрові платежі. Зростання можливостей цифрових платежів стало основним засобом розвитку цифрової економіки, забезпечуючи відповідну інфраструктуру для онлайн-транзакцій.

- Цифровий маркетинг. Багато перевірених тактик традиційного маркетингу були адаптовані до цифрових технологій, створюючи більше точок дотику для охоплення онлайн-споживачів.

- Соціальні мережі. Поширення, зростання та розвиток соціальних мереж докорінно змінили не лише те, як люди спілкуються один з одним, але й те, як вони знаходять продукти та бренди.

- Дистанційна робота. Розвиток цифрових технологій призвів до зростання кількості віддалених працівників, які можуть виконувати завдання, виконувати менеджерські функції поза традиційним офісом, використовуючи цифрові платформи.

- Штучний інтелект. Штучний інтелект та автоматизація змінили те, як покупці взаємодіють з виробниками товарів та послуг, дозволяючи їм контактувати з чат-ботами та віртуальними помічниками, які можуть допомогти їм з покупками, обслуговуванням клієнтів, поверненням товарів та іншими потребами.

- Цифрові розваги. Цифрові технології трансформували аналогові розваги та призвели до появи потокових ігрових та розважальних сервісів.

- Телемедицина. Пандемія COVID-19 прискорила поширення телемедицини та зробила можливою дистанційну медичну допомогу через цифрові платформи. Сьогодні телемедицина є ключовим компонентом у наданні медичної допомоги [5].

Цифрова економіка надає численні переваги, які сприяли її швидкому розширенню та позитивному впливу на різні галузі, але також має і певні негативні риси. В Таблиці 1 наведені основні переваги та недоліки цифрової економіки.

Найважливішою частиною цифрової економіки є зв'язок, що забезпечується Інтернетом. Мобільні телефони, персональні комп'ютери та бізнес-комп'ютери можуть зручно обмінюватися інформацією в будь-який момент часу. Ці пристрої можна використовувати для особистого спілкування, координації бізнесу, споживання медіа, перегляду реклами, пошуку нових продуктів, здійснення покупок або будь-якої іншої діяльності.

На Рисунку 1 представлено динаміку обсягу користувачів мережі Інтернет в світі в 2010–2024 роках, як можна бачити існує стабільна динаміка до зростання показника. У порівнянні з 2010 роком кількість збільшилася на 284% і у 2024 становить 5,44 Млрд. осіб. Зазначена динаміка свідчить що цифровізація економіки має глобальний характер.

За оцінками Всесвітнього економічного форуму протягом наступних 10 років бізнес-моделі, побудовані на цифрових платформах, становитимуть 70% усієї новоствореної вартості. Це доводить, що цифрова економіка швидко розвивається та формує те, як люди живуть, працюють та взаємодіють. Очікується, що наступні ключові тенденції та технології формуватимуть майбутнє цифрової економіки:

Штучний інтелект та машинне навчання. Штучний інтелект, включаючи машинне навчання, глибоке навчання та нейронні мережі, розвивається та відіграватиме зростаючу роль у цифровій економіці. Штучний інтелект є важливим для отримання інформації з великих даних, автоматизації складних завдань, прогнозування та управління автономними системами та роботами.

Трансформація традиційних секторів. Цифрова економіка також змінює традиційні промислові галузі, такі як сільське господарство. Наприклад, фермери можуть отримувати оновлення в режимі реального часу щодо якості врожаю, стану

Таблиця 1

Переваги та недоліки цифрової економіки

Переваги цифрової економіки	Недоліки цифрової економіки
– Підвищення продуктивності. Підприємства можуть підвищити свою продуктивність та ефективність, використовуючи цифрові технології для автоматизації своїх операцій та процесів. – Зниження витрат. Хмарні обчислення та цифрові структури усувають потребу в значній фізичній інфраструктурі та капітальних витратах, дозволяючи організаціям масштабуватися вгору та вниз за потреби. – Розширене охоплення клієнтської бази. Підприємства можуть сприяти розвитку глобальної економіки та присутності за допомогою онлайн-платформ та технологій, розширюючи таким чином свої клієнтські бази та ринкові можливості. – Доступ до великих даних. Цифрова економіка створює великі обсяги даних, які можна аналізувати для отримання аналітичних даних, тенденцій та прийняття рішень на основі даних. Підприємства можуть використовувати цей доступ до даних, щоб краще зрозуміти поведінку клієнтів, налаштувати досвід та підвищити операційну ефективність. – Більша зручність торгівлі. Споживачі можуть купувати цифрові товари та послуги, не виходячи з дому. Електронна комерція та мобільна комерція дозволяють клієнтам купувати продукти коли завгодно та де завгодно. – Оптимізація роботи з клієнтами. Підприємства можуть надавати швидше та якісніше обслуговування клієнтів через цифрові канали та чат-боти. – Персоналізація. Використовуючи аналітику даних та штучний інтелект, компанії можуть налаштовувати продукти, послуги та маркетингові кампанії, що зрештою підвищує задоволеність клієнтів.	– Проблеми конфіденційності та безпеки. Цифрова економіка значною мірою залежить від отримання та зберігання персональних даних, що може створювати проблеми конфіденційності та безпеки даних. Такі події, як витоки даних, кібератаки та несанкціонований доступ до приватних записів, можуть призвести до фінансових втрат, крадіжки особистих даних та різних негативних наслідків. – Скорочення робочих місць. Автоматизація та цифровізація можуть витіснити робочі місця, роблячи деякі ролі застарілими. Людям може знадобитися здобути нові навички для подальшої зайнятості, що може спричинити тимчасове безробіття та економічні потрясіння. – Монополізація. Цифровізація економіки призвела до того, що невелика кількість великих постачальників, таких як Apple, Amazon та Google, здобула значну владу, що призвело до монополістичних умов у певних секторах. – Посилення цифрового розриву. Існування цифрового розриву, який стосується нерівності між тими, хто має доступ до технологій, і тими, хто його не має, є помітним недоліком цифрової економіки. Цей розрив може призвести до нерівності щодо доступу до інформації, освіти, перспектив працевлаштування та економічного розвитку. – Екологічні наслідки. Використання енергії в цифровій економіці в центрах обробки даних та виробництві електронних пристроїв має екологічні наслідки, оскільки зростання попиту на цифрові послуги призводить до збільшення викидів вуглецю, електронних відходів та більшого навантаження на навколишнє середовище.

Джерело: [6]

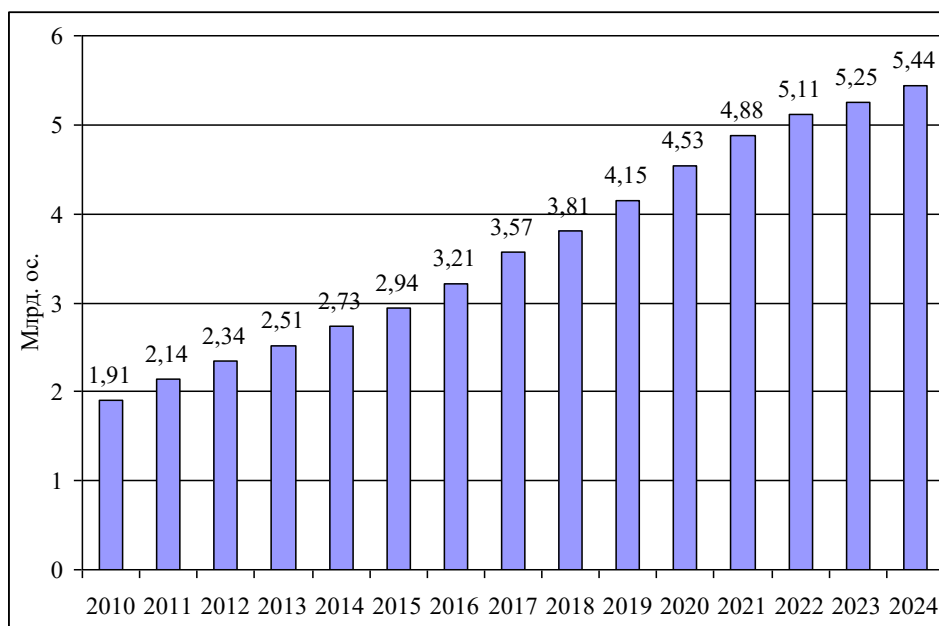


Рис. 1. Кількість користувачів мережі Інтернет в світі в 2010–2024 роках

Джерело: [9]

грунту та зрошення за допомогою додатків для смартфонів.

Цифрове з'єднання. Потужне широкосмугове з'єднання та інфраструктура мають вирішальне значення для успіху цифрової економіки. Прогнозується, що такі технології, як 5G, відіграватимуть ключову роль у покращенні цифрового з'єднання, що призведе до швидшого та надійнішого зв'язку, одночасно підтримуючи зростання цифрової економіки.

Трансформація охорони здоров'я. Очікується, що інтеграція телемедицини та цифрових інструментів і додатків для охорони здоров'я покращить надання медичної допомоги та її доступність.

Досягнення в кібербезпеці. Швидке впровадження цифрової економіки розвиває заходи кібербезпеки для боротьби з дедалі складнішими кіберзагрозами, включаючи атаки на основі штучного інтелекту. Застосовуючи алгоритми машинного навчання, системи кібербезпеки на базі штучного інтелекту можуть виявляти аномальну поведінку, виявляти потенційні вразливості та проактивно знижувати фактори ризику [9].

Цифрові технології стають швидшими, потужнішими та дешевшими, і вони поєднуються одна з одною все більш інноваційними способами, щоб посилити свій потенціал. Протягом останніх трьох десятиліть благотворне коло технологічних проривів стало центральним фактором глобального економічного зростання, і їхня важливість зростає. Це змінило те, як ми працюємо, граємося, спілкуємося та думаємо. Вплив цифрових технологій дедалі більше відчувається в усіх сферах економіки. Цифровізація бізнес-процесів

вийшла за межі секторів виробництва технологій, де вона спричинила першу хвилю цифрового зростання, і охопила набагато більшу частку економічної діяльності. Фактично, останні тенденції показують, що сектори економіки, які традиційно вважаються «найменш цифровими», такі як гірничодобувна промисловість, сільське господарство, будівництво та комунальні послуги, є одними з секторів, де інвестиції в технології зростають найшвидше. Як наслідок, змінюється характер цифрової економіки [3].

Ми вступили в нову еру, в якій цифрова економіка охоплює бізнес у всіх секторах економіки, використовуючи цифрові технології з дедалі більшою інтенсивністю, що докорінно змінює процес створення доданої вартості. Цифрова економіка, це економіка, в якій бізнес з усього промислового спектру інвестує в цифрові технології та використовує їх найпродуктивніше. Механізми, за допомогою яких це відбувається, є складними та постійно розвиваються. Окрім прямого підвищення продуктивності, яке компанії отримують від цифрових технологій, також має місце глибший ланцюг непрямих вигод, оскільки вплив поширюється всередині фірми, на її конкурентів та по всьому ланцюжку поставок. Ці ефекти «цифрового переливу» матеріалізуються через численні канали та є невід'ємною частиною розуміння ролі цифрових технологій в економіці [5; 10].

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Зважаючи на все вищесказане можна зробити висновок, що розвиток цифрової економіки носить глобальний характер. На відміну

від традиційної економіки, цифрова базується на використанні цифрових технологій та глобальній мережі Інтернет як парадигми її функціонування. Використання цифрових технологій докорінно змінює способи ведення бізнесу та глобальні економічні процеси. Хоча поширення цифрової економіки сприяло значному технологічному прогресу, воно не позбавлене недоліків. Попри велику кількість малих цифрових фірм, що існу-

ють у цифровій економіці, значна частина економічної влади зосереджена в руках кількох великих корпорацій. Розвиток глобальної цифрової економіки має незворотній характер і в найближчий час буде пов'язаний з активним використанням у бізнес-процесах інтернету-речей, великих даних, штучного інтелекту, бізнес-аналітики, мобільних пристроїв з підтримкою швидкого інтернет-з'єднання, цифрових платформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 10–18. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_9_0_10_18 (дата звернення: 06.01.2026).
2. Козлов В. В. Цифрова економіка: передумови, загрози та перспективи. *Статистика України*. 2021. № 2. С. 58–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2021_2_8. (дата звернення: 03.01.2026).
3. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117>. (дата звернення: 08.01.2026).
4. Тоффлер Е. Третя Хвиля. Київ: *Всесвіт*. 2002. 480 с.
5. Філіпенко А. Цифрова економіка: теоретико-прикладний аспект. *Економічна теорія*. 2020. № 2. С. 54–66.
6. Brynjolfsson E, Kahin B. Understanding the Digital Economy. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. 2002. 324 p.
7. Digital Europe Draft Orientations for the preparation of the work programme(s) 2021–2022. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/consultation-future-investment-europes-digital-economy>. (дата звернення: 11.01.2026).
8. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1996. 342 p.
9. UNCTAD Digital economy report 2024 URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>. (дата звернення: 08.01.2026).
10. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org>. (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES:

1. Holoborodko A. Yu. (2022). Tsyfrova ekonomika: pidkholdy ta osoblyvosti rozvytku. [Digital Economy: Approaches and Features of Development] *Biznes Inform*. vol. 9. pp. 10–18. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_9_0_10_18 (accessed January 8, 2026). [in Ukrainian].
2. Kozlov V. V. (2021). Tsyfrova ekonomika: peredumovy, zahrozy ta perspektyvy. [Digital Economy: Preconditions, Threats and Prospects] *Statystyka Ukrainy*. vol. 2. pp. 58–66. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2021_2_8. (accessed January 9, 2026). [in Ukrainian].
3. Resler M., Lintur I., Tsyhak O. (2024). Tsyfrova ekonomika: vyklyky ta mozhlyvosti. [Digital economy: challenges and opportunities] *Ekonomika ta suspilstvo*. vol 64. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117> (accessed January 7, 2026). [in Ukrainian].
4. Toffler E. (2002). Tretia Khvylya. [The Third Wave] Kyiv: *Vsesvit*. 480 p.
5. Filipenko A. (2020). Tsyfrova ekonomika: teoretyko-prykladnyi aspekt. [Digital economy: theoretical and applied aspect] *Ekonomichna teoriia*. Vol. 2. pp. 54–66. [in Ukrainian].
6. Brynjolfsson E, Kahin B. (2002). Understanding the Digital Economy. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. 324p.
7. Digital Europe Draft Orientations for the preparation of the work programme(s) 2021–2022. Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/consultation-future-investment-europes-digital-economy>. (accessed January 11, 2026).
8. Tapscott D. (1996). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 342 p.
9. UNCTAD. Digital economy report 2024 Available at: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>. (accessed January 8, 2026).
10. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/>. (accessed January 10, 2026).

Roman Kovalenko. Kharkiv Karazin National University. **Features and trends of digital economy development in the context of globalization**

Annotation. The purpose of the article is to analyze the current state and prospects of the digital economy development in the context of globalization. **Methodology of research.** To achieve the objective, the study employed the following research methods: analysis and synthesis, deduction and induction, expert assessment method, statistical methods, as well as graphical and tabular methods. **Findings.** It has been established that the digital economy is global in nature and can be regarded as a complex system consisting of multiple interrelated elements. The main advantages and disadvantages associated with the development of the digital economy have been identified. The decisive role of the Internet in ensuring and supporting the functioning and development of the digital economy is substantiated. **Practical value.** The practical significance of the obtained findings lies in determining a set of features that characterize the functioning of the digital economy in the context of globalization. Theoretical approaches to defining the scientific concept of the digital economy are analyzed. The key operators of the digital economy are identified, namely: developers of digital platforms, providers of digital content, and developers of digital infrastructure. The global digital economy is examined as a complex system, the core elements of which are: e-commerce, digital payments, digital marketing, social networks, artificial intelligence, remote work, digital entertainment and telemedicine. The main advantages and disadvantages of the digital economy are identified. Among the principal advantages are increased productivity, expanded customer reach, access to big data, convenience in trading goods and services, optimization of business processes, and personalization. The main disadvantages include privacy and security concerns, job displacement, market monopolization, widening the digital divide, and environmental impacts. It is established that the World Wide Web is a paradigm for the functioning of the global digital economy, while the number of Internet users worldwide demonstrates a steady upward trend. The key trends in the development of the digital economy are identified, including artificial intelligence, digital transformation of traditional economic sectors, digital connectivity, transformation of healthcare systems, and achievements in the field of cybersecurity. The impact of digitalization on global economic development is summarized.

Keywords: digital economy, globalization, trend, development, artificial intelligence, digitalization, connectivity, e-commerce.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-32>

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ NORTHERN TRUST

О. В. ПЛОТНИКОВ

доктор економічних наук, професор,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8542-1012>

Анотація. Метою статті є всебічний аналіз ключових характеристик функціонування та наукове обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку міжнародної компанії інвестиційного менеджменту Northern Trust в умовах структурних змін і трансформації глобальних фінансових ринків. **Методика дослідження** базується на поєднанні системного, інституційного та структурно-функціонального підходів. **Результати дослідження** свідчать, що Northern Trust реалізує гібридну бізнес-модель non-pure asset manager, яка поєднує управління активами з розвиненими кастодіальними, трастовими та фінансово-інфраструктурними сервісами. Встановлено, що така модель забезпечує диверсифікацію джерел доходів, підвищує стійкість компанії до ринкової волатильності та формує довгострокові конкурентні переваги в сегменті інституційних інвесторів. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості використання отриманих висновків у діяльності інституційних інвесторів, фінансових консультантів і регуляторних органів для оцінювання стійкості та стратегічних перспектив міжнародних компаній інвестиційного менеджменту.

Ключові слова: міжнародна компанія інвестиційного менеджменту; Northern Trust; Black Rock; Vanguard Group; State Street; Велика Трійка; управління активами; інституційні інвестори; інвестиційні стратегії; стратегічний розвиток; фінансова глобалізація.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасній світовій економіці діяльність міжнародних компаній інвестиційного менеджменту відіграє ключову роль у рухові фінансових потоків, трансформації глобальних ринків капіталу та формуванні інвестиційних рішень для інституційних інвесторів, корпорацій і приватних клієнтів. Зростання фінансової глобалізації, цифрова трансформація фінансових послуг, посилення регулювання фінансових ринків і інтеграція ESG-критеріїв суттєво ускладнюють умови діяльності міжнародних asset management компаній та формують нові вимоги до їхніх стратегій і бізнес-моделей.

У науковій літературі та практичних дослідженнях найчастіше зосереджуються увага на найбільших глобальних компаніях інвестиційного менеджменту, таких як BlackRock чи Vanguard, тоді як діяльність спеціалізованих інституцій, що поєднують asset management із кастодіальними, трастовими та аналітичними послугами, вивчена недостатньо. Це створює прогалину у розумінні особливостей їхніх бізнес-моделей, механізмів створення конкурентних переваг і реакції на зовнішні шоки глобальної економіки.

Особливу наукову та практичну цінність має аналіз діяльності Northern Trust – компанії з понад

135-річною історією, яка обслуговує інституційних інвесторів, фонди, корпорації та приватних клієнтів у понад 20 країнах світу. За даними офіційних джерел, обсяги активів під управлінням Northern Trust становили близько \$1,8 трлн станом на кінець третього кварталу 2025 року, що на 9–11 % більше, ніж роком раніше, а активи під кастодіальним обслуговуванням і адмініструванням перевищували \$18,2 трлн – одну з найпотужніших позицій у глобальному фінансовому сервісі [1]

Ці статистичні показники підкреслюють значущість Northern Trust у глобальному секторі фінансових послуг: з одного боку, це потужний гравець, що конкурує з іншими великими менеджерами активів, а з іншого – структура з комплексними послугами, яка відрізняється від традиційних pure-play asset manager компаній. Проте формальні наукові підходи до аналізу її бізнес-моделі, стратегічних орієнтирів і ролі в глобальних фінансових процесах залишаються фрагментарними. Тому актуальність даного дослідження підтверджується відсутністю комплексної науково-обґрунтованої оцінки основних характеристик діяльності Northern Trust та ідентифікації головних напрямів її стратегічного розвитку на тлі сучасних викликів фінансової системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можна виокремити кілька тематичних груп дже-

рел, релевантних для дослідження основних характеристик і напрямів розвитку Northern Trust. Так провідну групу джерел становлять аналітичні публікації та дослідницькі звіти, підготовлені безпосередньо Northern Trust. Вони орієнтовані на аналіз макроекономічних трендів, інвестиційних стратегій, поведінки інституційних інвесторів та еволюції фінансових послуг (див. детальніше [2]).

Також вагоме значення мають комплексні галузеві дослідження, зокрема Global Asset Owner Peer Study 2025, що ґрунтується на опитуванні інституційних інвесторів з Північної Америки, Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону і розкриває зміни в інвестиційних пріоритетах, ставленні до ризику та ESG-інтеграції [3]. Окрему групу становлять тематичні дослідження, присвячені структурним зрушенням у галузі інвестиційного менеджменту, зокрема Driving Growth in Asset Management 2024, у якому аналізуються чинники зростання, цифровізація сервісів та підвищення ролі аутсорсингових фінансових рішень [4].

Другу, значну групу джерел формують кількісні дослідження підрозділу Northern Trust Asset Management, що мають прикладний і водночас методологічний характер. У цих роботах розглядаються питання факторного інвестування, ефективності мультифакторних стратегій, поведінки активів у періоди фінансової нестабільності та ролі малих капіталізацій у довгострокових портфелях. Прикладами є дослідження *Why Small Caps Are Attractive ma Factor Investing in Times of Stress*, які можуть бути використані як емпірична база для аналізу інвестиційних підходів компанії [5–6].

Третю групу становлять публікації міжнародних фінансових медіа та професійних аналітичних ресурсів, які висвітлюють фінансові результати, стратегічні рішення та ринкове позиціонування Northern Trust. Матеріали Reuters, Financial News London, Barron's та інших видань акцентують увагу на динаміці доходів від asset management і кастодіальних послуг, зміні бізнес-пріоритетів, а також ролі компанії у розвитку фінансової інфраструктури глобальних ринків капіталу (наприклад [7]). Хоча ці джерела не мають суто академічного характеру, вони забезпечують актуальну емпіричну інформацію та дозволяють простежити практичну реалізацію стратегічних рішень компанії.

Четверту групу становлять наукові публікації, присвячені загальним проблемам інвестиційного менеджменту, цифровізації фінансових послуг, використанню кількісних методів і машинного навчання в управлінні портфелями. Хоча такі дослідження рідко фокусуються безпосередньо на Northern Trust, вони формують теоретико-методологічне підґрунтя для аналізу її діяльності, зокрема в частині data-driven підходів, автоматизації інвестиційних рішень та управління ризи-

ками (наприклад, публікації Осика С., Дугінець Г., Новак О., Сидоренко К. та інші, зосереджуються на трансформації глобального фінансового ринку, зростанні ролі інституційних інвесторів та переході до пасивних стратегій, що формує теоретичне підґрунтя для аналізу бізнес-моделі компанії на кшталт Northern Trust [8–11]).

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про домінування прикладних корпоративних і професійних джерел у вивченні діяльності Northern Trust при відносній нестачі комплексних академічних досліджень, присвячених її бізнес-моделі та стратегічному розвитку. Це зумовлює наукову доцільність подальшого системного аналізу основних характеристик і напрямів розвитку компанії з поєднанням емпіричних даних, корпоративної аналітики та сучасних теоретичних підходів інвестиційного менеджменту.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз основних характеристик діяльності та обґрунтування головних напрямів розвитку міжнародної компанії інвестиційного менеджменту Northern Trust в умовах трансформації глобальних фінансових ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Як вже було зазначено вище, Northern Trust – одна із найбільших у світі міжнародних компаній інвестиційного менеджменту (далі МКІМ), яка станом на середину 2025 року управляє інвестиційними активами загального фінансового обсягу 1,8 трлн. дол. США (отримавши зростання своїх AUM на 7% у порівнянні з 2024 роком) та, крім цього, має у своєму кастодіарному менеджменті 18,2 трлн. дол. США [12]. Особливе значення для ефективної діяльності і швидкого розвитку Northern Trust має те, що вона знаходиться у тісній співпраці з Великою Трійкою найбільших світових МКІМ (Black Rock, Vanguard Group, State Street), які разом багато років контролюють найбільшу частину (більше 20 %) інституціональних активів Northern Trust прямо та через взаємні фонди Vanguard, індексні фонд SPDR 500 State Street та ETF iShares Black Rock. Це означає, що Велика Трійка, маючи очевидний інтерес через свої більше 20% у позитивному розвитку Northern Trust, може значно впливати на її діяльність але не одноосібно, оскільки тільки разом ще з 11 інституціональними інвесторами вони разом з Великою Трійкою контролюють більше 50% активів Northern Trust [13]. Тому не випадково Northern Trust:

1) за розмірами активів в її інвестиційному управлінні стабільно із року в рік займає 12–14 місце серед 20 найбільших у світі МКІМ;

2) а фінансовий обсяг її AUM на 120 млрд. дол. США перевищив фінансовий обсяг номінального ВВП Іспанії та в два рази Польщі [14–15].

Слід зазначити, що компанія Northern Trust була заснована у 1889 році в місті Чикаго (США) в період активної індустріалізації та швидкого зростання фінансових інститутів Сполучених Штатів. Компанія створювалася як трастова установа, основною метою якої було збереження та управління капіталом приватних осіб і родин, а також надання довірчих і кастодіарних послуг у середовищі, де попит на надійні фінансові інститути стрімко зростав разом із концентрацією промислового та торговельного капіталу.

На початковому етапі розвитку Northern Trust функціонувала як регіональний фінансовий інститут, орієнтований на обслуговування заможних клієнтів і підприємців Середнього Заходу США. Водночас уже на ранніх стадіях діяльності компанії заклала ключові принципи своєї майбутньої бізнес-моделі – консервативний підхід до управління ризиками, високу інституційну надійність, довгострокову орієнтацію на клієнта та чітке розмежування функцій управління активами і зберігання капіталу. Саме ці принципи дозволили компанії успішно пережити економічні кризи початку XX століття, Велику депресію та суттєві трансформації фінансової системи США.

У другій половині XX століття Northern Trust поступово трансформується з регіонального трастового банку у національного, а згодом міжнародного фінансового інституту. Ключовим етапом цього процесу стало розширення спектра кастодіарних послуг для інституційних інвесторів, пенсійних фондів і корпорацій, що збіглося з інституціоналізацією фінансових ринків та зростанням ролі професійного управління активами. У цей період компанія активно інвестувала у розвиток операційної інфраструктури, стандарти обліку цінних паперів та інформаційні системи, що забезпечили їй конкурентні переваги у сфері фінансового сервісу.

Наприкінці XX – на початку XXI століття історія розвитку Northern Trust характеризується інтернаціоналізацією діяльності та формуванням комплексної моделі фінансових послуг. Компанія послідовно виходить на європейські та азійські ринки, розбудовує мережу міжнародних представництв і зміцнює позиції як глобальний провайдер кастодіарних, трастових та інвестиційно-аналітичних сервісів. Паралельно відбувається інституційне оформлення інвестиційного менеджменту як окремого стратегічного напрямку, орієнтованого на кількісні, факторні та мультиактивні стратегії.

У сучасному глобальному секторі інвестиційного менеджменту конкурентне середовище формується навколо декількох домінуючих

моделей розвитку, найбільш яскраво представлених компаніями Великої трійки – BlackRock, Vanguard Group та State Street. Їхні бізнес-моделі ґрунтуються на надмасштабній концентрації активів під управлінням, домінуванні пасивних інвестиційних стратегій, широкій дистрибуції ETF-продуктів та істотному впливі на корпоративне управління через механізми голосування й stewardship.

На цьому тлі Northern Trust займає відмінну конкурентну нішу, яка не передбачає прямої конкуренції за обсягами активів під управлінням із Великою трійкою. На відміну від BlackRock і Vanguard, орієнтованих на масовий та напівінституційний сегменти інвесторів, Northern Trust концентрується на висококапіталізованих інституційних клієнтах, для яких ключовим фактором вибору фінансового партнера є не мінімізація комісій, а надійність інфраструктури, глибина сервісу та інтеграція інвестиційного менеджменту з кастодіарними й трастовими функціями.

Порівняно зі State Street, яка також поєднує asset management і кастодіальні послуги, Northern Trust вирізняється більш вираженою орієнтацією на індивідуалізовані інвестиційні рішення, кількісні та факторні стратегії, а також управління капіталом заможних приватних клієнтів і сімейних офісів. У цьому сенсі Northern Trust реалізує гібридну модель non-pure asset manager, що дозволяє їй формувати конкурентні переваги не за рахунок ефекту масштабу, а через створення високої доданої вартості на стику інвестиційного менеджменту, фінансової інфраструктури та аналітичної підтримки.

Таким чином, у порівнянні з BlackRock, Vanguard і State Street, Northern Trust займає інституційно-інфраструктурну нішу у глобальному інвестиційному менеджменті. Її конкурентне позиціонування базується на довгострокових відносинах з клієнтами, високому рівні довіри, операційній стійкості та здатності інтегрувати інвестиційні, кастодіарні й трастові сервіси в єдину керовану екосистему. Саме ця відмінність зумовлює стратегічну стійкість компанії в умовах фінансової турбулентності та посилення конкуренції на глобальних ринках капіталу.

Слід зазначити, що провідним напрямом діяльності Northern Trust є управління активами, орієнтоване переважно на інституційних інвесторів, пенсійні та суверенні фонди, корпорації й заможних приватних клієнтів. Але інвестиційний менеджмент компанії вирізняється акцентом на кількісні, факторні та мультиактивні стратегії, а також на розробку ESG-орієнтованих інвестиційних продуктів, що відображено у профілі Northern Trust Asset Management [16].

Другим стратегічно ключовим напрямом є кастодіальні та сервісні послуги з обслуговування

активів (asset servicing). Northern Trust входить до п'ятірки найбільших глобальних кастодіальних банків: обсяг активів під кастодіальним обслуговуванням та адмініструванням (AUC/A) перевищує 18 трлн дол. США. Цей сегмент включає зберігання цінних паперів, кліринг і розрахунки, фондове адміністрування, middle-office та back-office сервіси для інституційних клієнтів [17]

Саме кастодіальний бізнес формує значну частину стабільних операційних доходів компанії, що підтверджується фінансовою звітністю та аналітичними оглядами ділових медіа. Зокрема, Reuters відзначає зростання доходів Northern Trust завдяки підвищенню комісій та розширенню обсягів кастодіального обслуговування [7].

Важливим доповненням до зазначених напрямів є трастові та фідучіарні послуги, які історично становлять інституційну основу Northern Trust. Цей сегмент охоплює управління приватним капіталом, сімейними офісами, благодійними фондами та спадковими структурами, формуючи довгострокові відносини з клієнтами та високий рівень довіри до бренду компанії (див. детальніше [17]).

Отже результати аналізу основних напрямів діяльності Northern Trust свідчать, що фінансова стійкість компанії забезпечується поєднанням масштабного кастодіального бізнесу та спеціалізованого інвестиційного менеджменту, що формує диверсифіковану структуру доходів (табл. 1).

На відміну від універсальних глобальних asset managers (наприклад Великої трійки), компанія

отримує значну частину доходів від інфраструктурних і сервісних функцій, що знижує чутливість до ринкової волатильності та забезпечує довгострокову стабільність грошових потоків.

Між тим сучасний етап розвитку глобального фінансового ринку характеризується поєднанням високої макроекономічної невизначеності, посилення регуляторного тиску та структурних зрушень у поведінці інституційних інвесторів. У цих умовах діяльність Northern Trust відбувається в середовищі множинних викликів, які одночасно формують і обмеження, і нові можливості для стратегічного розвитку компанії.

Першим викликом є ускладнення глобального регуляторного середовища, зумовлене імплементацією вимог Basel III, посиленням норм фінансового комплаєнсу, прозорості та управління ризиками, а також розвитком регулювання у сфері ESG та сталого фінансування. Для Northern Trust, яка поєднує функції інвестиційного менеджера і глобального кастодіального провайдера, це означає зростання витрат на регуляторну відповідність, модернізацію внутрішніх систем контролю та управління даними, а також необхідність синхронізації вимог різних юрисдикцій.

Другим суттєвим викликом є глобальна фінансова турбулентність, пов'язана з підвищеною волатильністю фінансових ринків, геополітичними ризиками та трансформацією монетарної політики провідних центральних банків. Для компаній інвестиційного менеджменту це означає підвищений тиск на дохідність активів

Таблиця 1

Основні напрями діяльності Northern Trust

Напрямок діяльності	Економічна сутність та зміст	Ключові показники (доступні дані)	Основні джерела доходів
Управління активами (Asset Management)	Управління інвестиційними портфелями інституційних інвесторів, фондів, корпорацій і HNWI; акцент на кількісні, факторні, мультиактивні та ESG-стратегії	AUM: ~1,7–1,8 трлн дол. США (2024)	Комісії за управління активами; аналітичні та інвестиційні сервіси
Кастодіальні та сервісні послуги (Asset Servicing)	Зберігання цінних паперів, кліринг і розрахунки, фондове адміністрування, middle- та back-office сервіси для інституційних клієнтів	AUC/A: понад 18 трлн дол. США (2024)	Комісії за кастодіальне обслуговування; адміністративні та інфраструктурні платежі
Трастові та фідучіарні послуги (Wealth Management)	Управління приватним капіталом, сімейними офісами, благодійними та спадковими фондами; фідучіарні функції	Кількісні показники не розкриваються окремо; сегмент характеризується стабільними довгостроковими доходами	Комісії за трастове управління; консультаційні та юридично-фінансові послуги
Сукупна фінансова діяльність	Інтегрована модель non-pure asset manager з високою часткою інфраструктурних доходів	Стійке зростання доходів у 2024–2025 рр.; підвищення прибутковості за рахунок fee-based бізнесу	Диверсифікований комісійний дохід

Джерело: складено автором за [1; 3; 4]

під управлінням, зміну структури попиту з боку інституційних інвесторів і необхідність адаптації інвестиційних стратегій до середовища підвищених ризиків.

Окрему групу викликів формує технологічна трансформація фінансових сервісів, включаючи зростання ролі data-driven підходів, автоматизації middle- та back-office процесів, використання хмарних технологій і кіберризиків. Для Northern Trust це означає потребу у постійних інвестиціях в IT-інфраструктуру, кіберстійкість та аналітичні платформи, що підтверджується стратегічними матеріалами самої компанії.

Водночас зазначені виклики формують перспективні напрями стратегічного розвитку компанії а саме:

- подальше зміцнення інфраструктурної ролі Northern Trust як глобального провайдера кастодіальних і сервісних послуг. Зростання складності фінансових операцій та регуляторних вимог стимулює попит на аутсорсинг інфраструктурних функцій з боку інституційних інвесторів, що створює довгостроковий потенціал зростання сегмента asset servicing (див. детальніше [17]);

- розвиток спеціалізованого інвестиційного менеджменту, зокрема кількісних, факторних та ESG-орієнтованих стратегій, які дозволяють клієнтам адаптувати портфелі до умов волатильності та посиленних регуляторних вимог. Northern Trust вже позиціонує ці напрями як ключові драйвери доданої вартості для інституційних інвесторів (див. детальніше [17]);

- поглиблення цифровізації та використання аналітики даних як інструменту підвищення операційної ефективності, прозорості та управління ризиками. Умови глобальної турбулентності посилюють потребу клієнтів у якісній аналітичній підтримці, інтегрованих звітних рішеннях та технологічно надійній фінансовій інфраструктурі.

В підсумку, стратегічний розвиток Northern Trust у сучасних умовах визначається здатністю компанії перетворювати регуляторні та ринкові виклики на джерела конкурентних переваг, поєднуючи інфраструктурну стійкість, технологічну модернізацію та спеціалізований інвестиційний менеджмент. Саме ця логіка розвитку забезпечує компанії довгострокову адаптивність і збереження конкурентоспроможності у глобальному секторі інвестиційного менеджменту.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У цілому, результати дослідження підтверджують, що Northern Trust реалізує стійку та адаптивну модель розвитку у глобальному секторі інвестиційного менеджменту, яка ґрунтується на поєднанні спеціалізованого управління активами з розвиненою фінансовою інфраструктурою, кастодіальними та трастовими сервісами. Така модель дозволяє компанії ефективно реагувати на зростаючу регуляторну складність, фінансову турбулентність і структурні зміни у поведінці інституційних інвесторів, забезпечуючи диверсифікацію джерел доходів і зниження чутливості до циклічних коливань фінансових ринків. Встановлено, що стратегічні переваги Northern Trust формуються не за рахунок масштабування активів під управлінням, а через інституційну надійність, технологічну спроможність та глибоку інтеграцію інвестиційних, аналітичних і сервісних функцій, що зумовлює її довгострокову конкурентоспроможність і системну значущість у сучасній глобальній фінансовій системі.

Перспективи подальших досліджень у поданому напрямі пов'язані з детальним компаративним аналізом бізнес-моделей Northern Trust та інших глобальних гравців (зокрема Великої трійки) з метою ідентифікації ролі міжнародних компаній інвестиційного менеджменту у трансформації та стабільності світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. NORTHERNTRUST. 2025. Financial information, news and reports for investors. URL: <https://www.northerntrust.com/united-states/about-us/investor-relations> (дата звернення: 15.12.2025).
2. NORTHERNTRUST. 2025. Northern Trust Publications. URL: <https://www.northerntrust.com/united-states/insights-research/publications> (дата звернення: 15.12.2025).
3. NORTHERNTRUST. 2025. Northern Trust Global asset Owner Peer Study 2025. Asset Owners In Focus. URL: <https://www.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/asset-servicing/global/en/documents/insights-research/2025/northern-trust-global-asset-owner-peer-study-2025.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).
4. NORTHERNTRUST. 2025. Driving Growth In Asset Management 2024. URL: <https://www.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/asset-servicing/global/en/documents/insights-research/2024/driving-growth-in-asset-management-2024.pdf> (дата звернення: 10.12.2025).
5. NORTHERNTRUST. 2025. Why small caps are attractive. URL: <https://www.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/investment-management/global/en/documents/research/quantitative/why-small-caps-are-attractive.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).
6. NORTHERNTRUST. 2025. Factor investing in times of stress. URL: <https://ntam.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/investment-management/global/en/documents/research/quantitative/factor-investing-in-times-of-stress.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).

7. Reuters. 2025. Northern Trust's quarterly profit rises more than fourfold on higher fees-based income. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/northern-trusts-quarterly-profit-rises-more-than-fourfold-higher-fees-based-2025-01-23/> (дата звернення: 15.12.2025).
8. Оси́ка С. Г., Куликов К. Б. Базові характеристики глобальної компанії інвестиційного менеджменту BlackRock. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.57>
9. Дугінець Г., Бондар О. Бізнес-моделі глобальних компаній інвестиційного менеджменту: BlackRock, Charles Schwab та Vanguard Group. *Бізнес Інформ*, 2025, № 7, С. 149–161. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-149-161>
10. Новак О., Гуржій В. Інтеграція штучного інтелекту в управління проектами: досвід платформи ALADDIN від BLACKROCK. *Економіка та суспільство*. 2025. № (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-44>
11. Сидоренко К.В., Побоченко Л.М. Ключові характеристики та стратегічні пріоритети міжнародної компанії інвестиційного менеджменту Fidelity Investments. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 40 (3). С. 361–376. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.30.206.212
12. Northern Trust Decreases Prime Rate. URL: <https://www.stocktitan.net/news/NTRS/northern-trust-decreases-prime-lehhj4tgmt33.html> (дата звернення: 15.12.2025).
13. Ranking of the 20 fund management companies with the most assets in the world. URL: <https://rankiapro.com/en/news/ranking-fund-management-companies-most-assets/> (дата звернення: 15.12.2025).
14. All Economic Indicators. 2024. URL: <https://www.economicdatagdp.com/country/es/2024> (дата звернення: 25.12.2025).
15. STATISTA. 2025. Poland: Gross domestic product (GDP) at current prices from 1987 to 2030. URL: <https://www.statista.com/statistics/263588/gross-domestic-product-gdp-in-poland/> (дата звернення: 15.12.2025).
16. NORTHERNTRUST. 2025. Risk-aware solutions, powered by practical wisdom. URL: <https://ntam.northerntrust.com> (дата звернення: 10.12.2025).
17. NORTHERNTRUST. 2025. Stay at the forefront of change. URL: <https://www.northerntrust.com/what-we-do/asset-servicing> (дата звернення: 15.12.2025).

REFERENCES:

1. NORTHERNTRUST (2025) Financial information, news and reports for investors. Available at: <https://www.northerntrust.com/united-states/about-us/investor-relations> (accessed December 15, 2025).
2. NORTHERNTRUST (2025) Northern Trust Publications. Available at: <https://www.northerntrust.com/united-states/insights-research/publications> (accessed December 15, 2025).
3. NORTHERNTRUST (2025) Northern Trust Global asset Owner Peer Study 2025. Asset Owners In Focus. Available at: <https://www.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/asset-servicing/global/en/documents/insights-research/2025/northern-trust-global-asset-owner-peer-study-2025.pdf> (accessed December 25, 2025).
4. NORTHERNTRUST (2025) Driving Growth In Asset Management 2024. Available at: <https://www.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/asset-servicing/global/en/documents/insights-research/2024/driving-growth-in-asset-management-2024.pdf> (accessed December 10, 2025).
5. NORTHERNTRUST (2025) Why small caps are attractive. Available at: <https://www.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/investment-management/global/en/documents/research/quantitative/why-small-caps-are-attractive.pdf> (accessed December 15, 2025).
6. NORTHERNTRUST (2025) Factor investing in times of stress. Available at: <https://ntam.northerntrust.com/content/dam/northerntrust/investment-management/global/en/documents/research/quantitative/factor-investing-in-times-of-stress.pdf> (accessed December 15, 2025).
7. Reuters (2025) Northern Trust's quarterly profit rises more than fourfold on higher fees-based income. Available at: <https://www.reuters.com/business/finance/northern-trusts-quarterly-profit-rises-more-than-fourfold-higher-fees-based-2025-01-23/> (accessed December 15, 2025).
8. Osyka, S. H., & Kulykov, K. B. (2024). Bazovi kharakterystyky hlobal'noyi kompaniyi investytsiynoho menedzhmentu BlackRock. [Basic characteristics of the global investment management company BlackRock.] *Efektivna ekonomika*, Vol. (2), pp. 2307–2105. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.57> [in Ukrainian].
9. Duhinets' H. Bondar O. (2025) Biznes-modeli hlobal'nykh kompaniy investytsiynoho menedzhmentu: Blackrock, Charles Schwab Ta Vanguard Group [Business models of global investment management companies: BLACKROCK, CHARLES SCHWAB and VANGUARD GROUP]. *“Biznes Inform”*. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-149-161> [in Ukrainian].
10. Novak O., Hurzhiy V. (2025) Intehratsiya shturnoho intelektu v upravlinnya proyektamy: dosvid platformy ALADDIN vid BLACKROCK [Integration of artificial intelligence into project management: experience of the ALADDIN platform from BLACKROCK]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-44> [in Ukrainian].
11. Sydorenko, K., & Pobochenko, L. (2025). Klyuchovi kharakterystyky ta stratehichni priorytety mizhnarodnoyi kompaniyi investytsiynoho menedzhmentu Fidelity Investments. [Key characteristics and strategic priorities of the international investment management company Fidelity Investments]. *Zbirnyk naukovykh prats' “Vcheni zapysky”*, Vol. 40 (3), pp. 361–376. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.30.206.212 [in Ukrainian].

12. Northern Trust Decreases Prime Rate. Available at: <https://www.stocktitan.net/news/NTRS/northern-trust-decreases-prime-lehhj4tgmt33.html> (accessed December 15, 2025).
13. Ranking of the 20 fund management companies with the most assets in the world. Available at: <https://rankiapro.com/en/news/ranking-fund-management-companies-most-assets/> (accessed December 15, 2025).
14. All Economic Indicators (2024) Available at: <https://www.economicdatagdp.com/country/es/2024> (accessed December 25, 2025).
15. STATISTA (2025) Poland: Gross domestic product (GDP) at current prices from 1987 to 2030. Available at: <https://www.statista.com/statistics/263588/gross-domestic-product-gdp-in-poland/> (accessed December 15, 2025).
16. NORTHERNTRUST (2025) Risk-aware solutions, powered by practical wisdom. Available at: <https://ntam.northerntrust.com> (accessed December 10, 2025).
17. NORTHERNTRUST (2025) Stay at the forefront of change. Available at: <https://www.northerntrust.com/what-we-do/asset-servicing> (accessed December 15, 2025).

Oleksiy Plotnikov. *State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". Key features and main directions of development of the international investment management company Northern Trust*

Annotation. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the main characteristics of the activities and justify the main directions of development of the international investment management company Northern Trust in the context of the transformation of global financial markets, growing regulatory complexity, and financial turbulence. **Methodology of research.** The research methodology is based on a combination of systemic, institutional, and structural-functional approaches. The study uses methods of comparative analysis, generalization, logical-structural analysis, as well as analysis of official financial statements, corporate analytical materials, and publications of international financial organizations and business media. **Findings.** The results of the study show that Northern Trust implements a hybrid non-pure asset manager business model that combines asset management with developed custodial, trust, and financial infrastructure services. It has been established that this model ensures diversification of income sources, increases the company's resistance to market volatility, and forms long-term competitive advantages in the institutional investor segment. It has been substantiated that the key drivers of the company's development are the strengthening of its infrastructural role, the development of specialized investment strategies, the digitalization of services, and the integration of ESG approaches. **Practical value.** The practical significance of the research results lies in the possibility of using the conclusions obtained in the activities of institutional investors, financial advisors, and regulatory authorities to assess the stability and strategic prospects of international investment management companies. The research materials can be used in the educational process when teaching disciplines in international finance, investment management, and global financial markets, as well as serve as a basis for further scientific research in this area.

Keywords: international investment management company, Northern Trust, Black Rock, Vanguard Group, State Street, Big Three, asset management, institutional investors, investment strategies, strategic development, financial globalization.

Стаття надійшла: 30.12.2025

Стаття прийнята: 13.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ПОЛТАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ**

Серія «Економічні науки»

Випуск 1(119), 2026

Засновано у 2000 році

Засновник: Полтавський університет економіки і торгівлі

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний редактор: *М. М. Іваннікова*

Технічний редактор: *Л. О. Білик*

Дата розміщення онлайн – 30.01.2026 р.

Дата друку – 06.02.2026 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк.28,60.

Зам. № 0226/148. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.