

ISSN 2409-9260 (Print)  
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК**  
*Одеського національного економічного університету*

*Науковий журнал*

**№ 12 (337), 2025**

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса  
2025

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

### Заступники головного редактора

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,

Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

### Технічний та літературний редактор

Кулікова Інна Анатоліївна, фахівець I категорії науково-редакційного відділу, Одеський національний економічний університет, Україна

Ambrose Marian PhD (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Андрейченко Андрій Вадимович** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Баранова Вікторія Глібівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Bozhinova Mariyana** Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina** Dr. Sc. (Econ.); Bachelor student in International Business Management at Artevelde University of Applied Sciences, Ghent, Belgium, **Валігура Володимир Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Волчек Руслан Миколайович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гаряга Леся Олегівна** доктор екон. наук, доцент, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна, **Gordeyeva Yelena** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Kazakhstan, **Горовий Дмитро Анатолійович** доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, **Гострик Олексій Маркович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Грінченко Раїса Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гребенник Наталя Григорівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Grosu Veronica** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївна** кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Жаворонок Артур Віталійович** кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Zarotiadis Grigoris** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle University of Thessaloniki, Greece, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Karimov Diyoy** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Kwiliński Aleksy** Ph.D. (Econ.), WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; The London Academy of Science and Business, London, **Ketners Karlis** Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Labunska Svitlana** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Established Researcher in Bratislava University of Economics and Management, Slovakia, **Marks-Bielska Renata** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Marcinkowski Bartosz** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Poznań University of Economics and Business, Poland, **Мельник Ірина Леонідівна** кандидат екон. наук, доцент, Національний університет харчових технологій, Україна, **Мельник Леонід Васильович** доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, **Mihaiuc Camelia Catalina** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mihaela-Carmen Muntean** D.Sc. (Econ.), Prof., "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, **Murshudli Fakhri** Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Năstase Marian** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Management, Romania, **Нездоймінов Сергій Георгійович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Онищенко Світлана Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Національний університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», Україна, **Пантєлєва Наталя Миколаївна** доктор екон. наук, професор, провідний науковий співробітник Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, Україна, **Патлатой Олександр Євгенович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Sidak Mikulas** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice-rector for Science and Research, Director of the Institute of Public Administration of the Bratislava University of Economics and Management, Slovak Republic, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тардаскіна Тетяна Миколаївна** кандидат екон. наук, доцент, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Україна, **Tulvinschi Mihaela** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefanel Mare University of Suceava, Romania, **Ciubotariu Marius-Sorin** PhD (Econ.), Stefan cel Mare University, Romania, **Шелудько Сергій Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, керівник проектів та програм департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ Акціонерний банк «Південний», Україна, **Shevtsova Maryna** Cand. Sc. (Econ.), Dr. Sc. Political Science, Senior Research Fellow, KU Leuven, Belgium, **Школьник Інна Олександрівна** доктор екон., професор, перший проректор, Сумський державний університет, Україна

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Міжнародна представленість та індексація:</b><br/>Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).<br/>Google Scholar (h-індекс - 15).<br/>Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.<br/>Dimensions.<br/>Реферативна база даних «Україніка наукова».<br/>Український реферативний журнал «Джерело».<br/>Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.<br/>Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.</p> | <p><b>Засновник та видавець:</b></p> <p>Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення: Рішення № 1914 від 30.05.2024 р. Ідентифікатор медіа – R30-03351.</p> <p>Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886</p> <p><b>Адреса редакції та видавця:</b></p> <p>65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110,<br/>Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua<br/>website: <a href="http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php">http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php</a></p> <p>© Одеський національний економічний університет, 2025</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ЗМІСТ

### ***ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ***

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Гудзь Тетяна, Саркісян Арман, Горячун Олександр                                                                              |    |
| Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій.....                               | 7  |
| Живцов Валентин                                                                                                              |    |
| Інституційно-організаційний механізм адаптації міжнародних логістичних практик в управлінні промисловими підприємствами..... | 14 |
| Милашко Ольга, Дем'яненко Дмитро                                                                                             |    |
| Цифрові технології та їх вплив на розвиток економіки України.....                                                            | 24 |

### ***ДЕМОКРАТІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА***

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Познанська Інна, Подвальна Наталія                                                        |    |
| Нормативно-правове забезпечення та принципи формування людино-орієнтованої економіки..... | 31 |

### ***АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ***

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Слободяник Юлія                                                                                             |    |
| Аудит відповідності в діяльності Рахункової палати.....                                                     | 40 |
| Старенька Ольга, Познанська Світлана                                                                        |    |
| Онлайн-банкінг та мобільні платежі: облікові аспекти цифрової трансформації фінансових установ України..... | 48 |

### ***ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ***

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Птащенко Ліана, Вовченко Оксана                                                   |    |
| Антикризове управління підприємствами в умовах міграції кадрового потенціалу..... | 55 |
| Федишин Майя, Ліка Катерина                                                       |    |
| Теоретичні аспекти розвитку фінансових технологій у сучасній економіці.....       | 63 |

### ***МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ***

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Бровкіна Юлія, Демчук Марина                                                                                                        |     |
| Нематеріальна мотивація як інструмент управління лояльністю та психологічною стійкістю персоналу підприємства .....                 | 72  |
| Гаджун Ірина                                                                                                                        |     |
| Управління мотиваційними процесами в системі Е-урядування: інноваційний підхід до цифрової трансформації регіонів.....              | 78  |
| Данчева Олена, Гадевич Ксенія                                                                                                       |     |
| Лідерство в умовах міжкультурних організацій: виклики та можливості для розвитку комунікацій.....                                   | 88  |
| Кузнецова Інна, Балабаш Ольга                                                                                                       |     |
| Технологія управління бізнес-процесами туристичних підприємств: концептуальні засади та інструментарій формалізації.....            | 96  |
| Кушнір Віктор                                                                                                                       |     |
| Роль професійних стандартів у системі управління людськими ресурсами в сфері бухгалтерського обліку та аудиту.....                  | 104 |
| Нам'яненко Віктор                                                                                                                   |     |
| Концепція механізму імплементації, масштабування та підтримки адаптивної стратегії управління повоєнним розвитком підприємства..... | 113 |
| Семенова Валентина                                                                                                                  |     |
| Ефективність управління інноваційними бізнес-процесами на основі використання штучного інтелекту.....                               | 120 |

### ***МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ***

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Васильченко Кирило, Чечельницький Олег                                                                                             |     |
| Стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану та ринкової нестабільності... | 126 |
| Лабунська Оксана                                                                                                                   |     |
| Динамічна гібридна модель бізнес-акселератора у системі економічного та сценарного аналізу.....                                    | 134 |
| Тардаскіна Тетяна                                                                                                                  |     |
| Інтеграція GTM-стратегії та маркетингових комунікацій у процесі виведення IT-продукту на ринок.....                                | 143 |

### ***ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА***

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ткачук Леоніла, Харченко Владислава                                                                                |     |
| Формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу України в умовах війни та цифрової трансформації ..... | 153 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| Наші автори..... | 161 |
|------------------|-----|

ISSN 2409-9260 (Print)  
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY  
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

**SCIENTIFIC BULLETIN**  
*of the Odesa National Economic University*  
*Scientific journal*

**№ 12 (337), 2025**

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odesa  
2025

## EDITORIAL BOARD

### Editor-in-Chief

**Kovalenko Victoria**, D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

### Deputies of Editor-in-Chief

**Litvinov Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

**Slatvinska Maryna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

### Technical and literary editor

**Kulikova Inna**, specialist of the 1st category of the scientific and editorial department of the Odesa National University of Economics, Ukraine

**Ambrozy Marian**, PhD (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Andreichenko Andrii**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Baranova Viktoriia** D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, **Ciubotariu Marius-Sorin**, Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Gordeyeva Yelena** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Kazakhstan, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hariaha Lesia** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine, **Hrebennyk Natalia** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Hostryk Alexey**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Hrinchenko Raisa** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Kwiliński Aleksy** D. Sc. (Econ.), WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; The London Academy of Science and Business, London, **Kuznetsova Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Labunska Svitlana** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Established Researcher in Bratislava University of Economics and Management, Slovakia, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Marcinkowski Bartosz** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Poznań University of Economics and Business, Poland, **Melnyk Iryna** PhD (Econ.), Assoc. Prof., National University of Food Technologies, Ukraine, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihailciuc Camelia Catalina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mihaela-Carmen Muntean** D.Sc. (Econ.), Prof., "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, **Murshudli Fakhri** Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Năstase Marian** PhD. (Econ.), Assoc. Prof., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Management, Romania, **Nezdoyminov Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, **Pantelieieva Natalia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification, Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sidak Mikulas** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice-rector for Science and Research, Director of the Institute of Public Administration of the Bratislava University of Economics and Management, Slovak Republic, **Slobodyanik Yulia** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, **Sheludko Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Leading Specialist of the Appraisal and Pledge Operations Department of PJSC «Pivdennyi», Ukraine, **Shevtsova Maryna** Cand. Sc. (Econ.), Dr. Sc. Political Science, Senior Research Fellow, KU Leuven, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Tardaskina Tetiana** PhD (Econ.), Assoc. Prof., State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylchyshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Volchek Ruslan** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle University of Thessaloniki, Greece, **Zerkal Anastasiia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

#### International Abstracting and Indexing:

Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).

Google Scholar (h-index - 15).

Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions.

Reference database «Ukrainika Naukova».

Ukrainian abstract journal «Dzherelo».

Vernadsky National Library of Ukraine.

Electronic repository of the Odesa National Economic University.

#### Founder and publisher:

Odesa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024  
The media identifier is R30-03351

Included in the category "B" in the "List of scientific professional publications of Ukraine" in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

#### Editorial and publisher address:

18, Hoholia str., of. 110, Odesa, 65082, Odesa National Economic University, Scientific and Editorial Department,  
tel. (\*38048) 777-89-16

e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php>

© Odesa National Economic University, 2025

## CONTENTS

### ***ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY***

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hudz Tetiana, Sarkician Arman, Horiachun Oleksandr                                                                                 |    |
| Development of a trading enterprise ecosystem based on digital financial technologies.....                                         | 7  |
| Zhyvtsov Valentyn                                                                                                                  |    |
| Institutional and organizational mechanism for adapting international logistics practices in industrial enterprise management..... | 14 |
| Mylashko Olha, Demianenko Dmytro                                                                                                   |    |
| Digital technologies and their impact on the development of the economy of Ukraine.....                                            | 24 |

### ***DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS***

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Poznanska Inna, Podvslna Natalia                                                     |    |
| Regulatory and legal support and principles of forming a human-oriented economy..... | 31 |

### ***ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION***

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slobodianyk Yuliia                                                                                                         |    |
| Compliance audit in the activities of the Accounting chamber.....                                                          | 40 |
| Starenka Olha, Poznanska Svitlana                                                                                          |    |
| Online banking and mobile payments: accounting aspects of digital transformation of financial institutions in Ukraine..... | 48 |

### ***FINANCE, BANKING AND INSURANCE***

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ptashchenko Liana, Vovchenko Oksana                                                         |    |
| Crisis management of enterprises in the context of human capital migration.....             | 55 |
| Fedyshyn Maiia, Ilika Kateryna                                                              |    |
| Theoretical aspects of the development of financial technologies in the modern economy..... | 63 |

### ***MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION***

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Brovkina Yulia, Demchuk Maryna                                                                                                             |     |
| Non-monetary motivation as a tool for managing loyalty and psychological stability of the company's staff.....                             | 72  |
| Hadzhun Iryna                                                                                                                              |     |
| Managing motivation processes in E-government systems: an innovative approach to regional digital transformation.....                      | 78  |
| Dancheva Elena, Hadevych Kseniia                                                                                                           |     |
| Leadership in intercultural organisations: challenges and opportunities for the development of communications.....                         | 88  |
| Kuznetsova Inna, Balabash Olha                                                                                                             |     |
| Business process management technology of tourism enterprises: conceptual foundations and instrumentation of formalization.....            | 96  |
| Kushnir Viktor                                                                                                                             |     |
| The role of professional standards in the human resource management system in the field of accounting and auditing.....                    | 104 |
| Namiasenko Viktor                                                                                                                          |     |
| Concept of a mechanism for implementation, scale-up and support of an adaptive strategy for post-war enterprise development management.... | 113 |
| Semenova Valentyna                                                                                                                         |     |
| Efficiency of management of innovative business processes based on the use of artificial intelligence.....                                 | 120 |

### ***MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES***

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Vasylchenko Kyrylo, Chechelnytskyi Oleh                                                                                                    |     |
| Strategic guidelines for the development of marketing activities of agricultural enterprises under martial law and market instability..... | 126 |
| Labunska Oksana                                                                                                                            |     |
| Dynamic hybrid model of a business accelerator in the system of economic and scenario analysis.....                                        | 134 |
| Tardaskina Tetiana                                                                                                                         |     |
| Integration of the GTM strategy and marketing communications in the process of bringing an IT product to market.....                       | 143 |

### ***ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS***

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tkachuk Liudmyla, Kharchenko Valeriia                                                                       |     |
| Formation of image of hotel and restaurant enterprises in Ukraine under war and digital transformation..... | 154 |
| Our authors.....                                                                                            | 161 |

## ~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 004.9:336

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-7-13>

### РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Гудзь Т. П.**, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації, професор кафедри фінансів та банківської справи, доктор економічних наук, професор, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна  
e-mail: gtp9@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-2310-5425

**Саркісян А. С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна  
e-mail: sarkissarm@gmail.com  
ORCID: 0009-0000-7138-9111

**Горячун О. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна  
e-mail: horiachun013@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-6749-3340

**Анотація.** Мета статті полягає у систематизації особливостей, переваг та загроз розвитку електронної комерції на основі впровадження FinTech (фінансових технологій) для забезпечення сталих перспектив ефективного функціонування цифрових підприємницьких інститутів в екосистемі торгівлі. Поставлена мета досягається послідовним виконанням завдань з використанням діалектичного та логічного підходів, методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу. Досліджено економічні наслідки цифровізації українського ритейлу з акцентом на роль FinTech у розвитку електронної комерції. Виділено ключові напрями цифровізації торговельного підприємництва, а саме: відкритий банкінг для безпечного обміну фінансовими даними через спеціалізовані інтерфейси, що дозволяє покупцю керувати всіма своїми рахунками в одному додатку, отримувати індивідуальні пропозиції та ініціювати платежі, маючи повний контроль над особистою інформацією; цифрові інструменти cashless-економіки (безготівкової економіки), зокрема стеблкоїни, e-гривня, безконтактні та біометричні платежі; вбудовані цифрові фінансові сервіси на платформах торговельного підприємництва; інтегрування банківських продуктів у мобільні додатки інтернет-магазинів; регуляторна пісочниця для тестування FinTech-продуктів та відбору FinTech-стартапів; штучний інтелект для аналітики бізнес-процесів електронної комерції та забезпечення високого цифрового рівня обслуговування покупців; інтеграція торговельного контенту у соціальні мережі з подальшим формуванням споживчого попиту через інфлюенсерів. Практична значимість дослідження полягає у формуванні спектру ключових напрямів стратегічного розвитку екосистеми торговельного підприємництва через цифрову трансформацію електронної комерції на основі FinTech. Перевагами цифровізації торгівлі є ефективність та конкурентоспроможність ритейлу в он-лайн форматі за рахунок необмеженого доступу до ринку покупців, утім за умови оволодіння високим рівнем цифровізації торговельних бізнес-процесів.

**Ключові слова:** електронна комерція, торгівля, FinTech, штучний інтелект, інтернет-магазин, бізнес-процес, цифровізація, цифрові технології, інновації, екосистема.

### DEVELOPMENT OF A TRADING ENTERPRISE ECOSYSTEM BASED ON DIGITAL FINANCIAL TECHNOLOGIES

**Tetiana Hudz**, Director of the Educational and Scientific Center for Training Highly Qualified Personnel, Professor of the Department of Finance and Banking, Doctor of Economics, Professor, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine  
e-mail: gtp9@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-2310-5425

**Arman Sarkisian**, PhD candidate (educational and scientific) in the field of 051 Economics, Department of Human Resource Management, Labor Economics, and Economic Theory Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine  
e-mail: sarkissarm@gmail.com  
ORCID: 0009-0000-7138-9111

**Oleksandr Horiachun**, PhD candidate (educational and scientific) in the field of 051 Economics, Department of Human Resource Management, Labor Economics, and Economic Theory Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine  
e-mail: horiachun013@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-6749-3340

**Abstract.** The purpose of the article is to systematize the features, advantages, and threats to the development of e-commerce based on the implementation of Fintech technologies in order to ensure sustainable prospects for the effective functioning of digital entrepreneurial institutions in the trade ecosystem. The goal is achieved by consistently solving problems using dialectical and logical approaches, methods of induction and deduction, analysis and synthesis. The economic consequences of the digitalization of Ukrainian retail are investigated, with an emphasis on the role of Fintech technologies in the development of e-commerce. The key areas of digitalization of commercial entrepreneurship are identified, namely: open banking for the secure exchange of financial data through specialized interfaces, allowing buyers to manage all their accounts in a single application, receive personalized offers, and initiate payments while maintaining full control over their personal information; digital tools of the cashless economy, in particular, stablecoins, e-hryvnia, contactless and biometric payments; built-in digital financial services on commercial enterprise platforms; integration of banking products into mobile applications of online stores; a regulatory sandbox for testing Fintech products and selecting Fintech startups; artificial intelligence for analyzing e-commerce business processes and ensuring a high level of digital customer service; integration of commercial content into social networks with subsequent formation of consumer demand through influencers. Digital financial technologies endow e-commerce with features that lead to the formation of a sustainable online trading business, namely: omnichannel, socialization of commerce, financial inclusion, and digital literacy. The practical significance lies in the formation of a range of key areas for the strategic development of the commercial entrepreneurship ecosystem through the digital transformation of e-commerce based on Fintech technologies. The advantages of trade digitalization are the efficiency and competitiveness of online retail due to unlimited access to the buyer market, provided that a high level of digitalization of trade business processes is achieved.

**Keywords:** e-commerce, trade, Fintech, artificial intelligence, online store, business process, digitalization, digital technologies, innovation, ecosystem.

**JEL Classification:** G290; M210

**Постановка проблеми.** Екосистема торговельного підприємництва є ключовою сферою для впровадження та активного розвитку цифрових фінансових інновацій. FinTech (фінансові технології) поступово, однак кардинально змінюють торгівлю, пропонуючи інноваційні рішення для платежів, кредитування, управління фінансами та підвищення лояльності клієнтів: від мобільних гаманців і криптовалют до вбудованих кредитів і аналітики штучного інтелекту з метою персоналізації пропозицій та оптимізації бізнес-процесів. Цифровізація торгівлі прискорює транзакції, знімає фізичні кордони ринку, забезпечує зручність та безпеку для продавців і покупців. Це зміщує конкурентну боротьбу підприємств торгівлі у ринковий бізнес-простір Інтернету, де всі здобувають новий досвід організації бізнес-процесів електронної комерції щодо пропозиції товарів, залучення клієнтів, зокрема через інтегрування FinTech безпосередньо у платформи торговельного підприємництва. Для споживачів цифровізація екосистеми торгівлі означає можливість здійснювати миттєві, зручні та безпечні платежі у будь-якому місці, а для продавців – більш ефективний інструмент для формування та утримання ринкової ніші в умовах цифрової трансформації [1, с. 225].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Увага сучасної вітчизняної науки прикута до вивчення стану електронної комерції в Україні. Вчені аналізують результати реалізації Національним банком України Стратегії розвитку цифрових фінансових технологій, зосереджуючись на комплексному розумінні функціонування та цілісності екосистеми торгівлі з інноваційними послугами, відкритим банкінгом та безготівковими платежами [2, с. 138; 3, с. 49]. Українська роздрібна торгівля активно впроваджує вбудовані фінансові послуги як основу стійкості бізнесу в умовах війни [4]. Розкривається роль цифрових інновацій для забезпечення ефективності торгівлі у стратегічній перспективі через прискорення товарообігу, розширення ринкової ніші за рахунок її цифрового сегменту, скорочення фінансового циклу завдяки зручним способам оплати, зниження операційних витрат, відкриття нових каналів збуту через інтеграцію у ритейл з логістичними, банківськими і страховими послугами [5, с. 295; 6, с. 238; 7, с. 114].

Окремі праці вчених містять небагату аналітику та приклади впровадження цифрових інновацій в екосистему торговельного підприємництва з оцінкою ринкових перспектив її розвитку [8, с. 80]. Узагальнення сучасних напрацювань вітчизняних учених-економістів дозволяє виділити п'ять ключових напрямків трансформації електронної комерції: рішення на основі штучного інтелекту, омніканальні підходи до продажів, розвиток соціальної комерції, інтеграція цифрових гаманців і криптовалют, а також екологічні та швидкі моделі доставки [9, с. 110; 10, с. 77].

Вчені наголошують на винятково важливій ролі цифрових фінансових технологій у перспективах розвитку екосистеми торгівлі [11]. FinTech та аналітика штучного інтелекту з його цифровим бекграундом має замінити підприємницький хист та інтуїцію [12, с. 113].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Нині залишається недостатньо дослідженим питання щодо перспектив розвитку трансформованих

торговельних бізнес-процесів із застосуванням FinTech. Якщо торговельне підприємництво переносить в онлайн лише одну частину екосистеми свого бізнесу – лише купівлю-продаж, а залишає офлайн-бухгалтерію або вручну веде логістичне забезпечення, то загалом така торгівля не стає цифровою і створює додаткове навантаження.

**Мета статті** полягає в систематизації особливостей, переваг та загроз розвитку електронної комерції на основі впровадження фінансових технологій для забезпечення сталих перспектив ефективного функціонування цифрових підприємницьких інститутів в екосистемі торгівлі.

**Основний матеріал.** Український ритейл активно вбудовує цифрові фінансові сервіси, вбачаючи в них основу стійкості торговельного бізнесу в умовах війни. Нині електронна комерція застосовує відкритий банкінг, який дозволяє роздрібним продавцям ініціювати платежі безпосередньо з банківських рахунків клієнтів (платежі A2A) через спеціалізовані інтерфейси API. Це зменшує комісійні витрати на еквайринг і прискорює зарахування коштів на рахунки інтернет-магазинів. Інновація у способах оплати через онлайн-кошки є конкурентною, порівнюючи із традиційними картками, через її зручність, швидкість та безпеку [9, с. 111].

Розвиток cashless-економіки (безготівкової економіки) спрямований на мінімізацію готівкових розрахунків та просування безконтактних технологій. Сучасна електронна комерція користується FinTech через платіжні системи для здійснення швидких та безпечних онлайн-платежів, диференціює варіанти оплати товару за допомогою мобільних гаманців (WeChat Pay), безконтактних та біометричних платежів, що спрощує й прискорює товарообіг як в онлайн, так і в офлайн форматі організації ринку, а цифрові валюти та стейблкоїни можуть революціонізувати транскордонні транзакції, зменшивши комісії та час обробки через блокчейн-мережі. Транскордонні платежі з використанням стейблкоїнів набувають все більшої популярності для великих міжнародних транзакцій. Інтеграція шлюзів, таких як WhitePay або Binance Pay, дозволяє приймати цифрові активи, що приваблює технологічно просунуту аудиторію [12, с. 115].

Національний банк України продовжує тестувати е-гривню як інструмент для роздрібних безготівкових платежів. Фактично канали введення цієї цифрової валюти вже у локальному обігу створені, зокрема, через сервіс ДІЯ. Кошти, що виділені за такими програми, як «Паунок школяра», «Зимова підтримка» тощо, мають виключно безготівкову форму та цільове призначення з визначеним колом торговельних партнерів. По суті це «запрограмовані» гроші, розширення використання яких передбачається для різних цільових платежів (субсидії на комунальні послуги, матеріальна допомога внутрішньо переміщеним особам, ваучери на навчання), які можна витратити тільки на певні категорії товарів чи послуг.

Також електронна комерція має досвід використання вбудованих фінансових послуг. Платформи торговельного підприємництва пропонують банківські та інші фінансові послуги (кредити, розстрочку, страхування) безпосередньо в інтерфейсі інтернет-магазину. Можливість подати заявку на кредит або розстрочку безпосередньо на сторінці товару торговельного онлайн-майданчика дозволяє збільшити продажі інтернет-магазину. Так, наприклад, цифрова технологія Shpify Payments у практиці сучасної торгівлі стала стандартом для малого та середнього бізнесу. Вона дозволяє продавцям управляти фінансовими послугами, що пропонуються банками через представлення їх пропозиції. Shopify Payments працює на базі технології Stripe, але повністю інтегрований в екосистему Shopify, що звільняє продавців від необхідності укладати окремі угоди з банками або платіжними системами. Shopify Payments – це вбудований платіжний шлюз для інтернет-магазинів на платформі Shopify, який дозволяє безперешкодно приймати платежі за допомогою FaceID або відбитка пальця, інтегруючи картки (Visa, Mastercard), мобільні гаманці (Apple Pay, Google Pay) та інші способи оплати безпосередньо в панелі адміністратора, спрощуючи процес для продавців завдяки автоматизації та уніфікованій аналітиці. Завдяки використанню технології Stripe система забезпечує просту активацію, не вимагає складної інтеграції та зменшує комісію для інтернет-магазинів, пропонуючи зручний і швидкий спосіб обробки транзакцій [10, с. 76].

FinTech як маркетинговий інструмент у торгівлі застосовується для вивчення, структурування і розширення кола покупців через їх персоналізацію та розробку пропозицій програм лояльності. Дієвими цифровими технологіями є кешбек, різні програми винагород, інтегровані у мобільних додатках, а також аналітика споживацьких запитів на основі штучного інтелекту для підбору персоналізованих пропозицій торговельними web-платформами. Перспективи розвитку FinTech пов'язані з блокчейн-технологіями, які нині

використовуються для формування смарт-контрактів та забезпечення прозорості ланцюгів постачання, автоматизації розрахунків, сприяють досягненню підприємницької мети в частині підвищення довіри покупців та безпеки децентралізованих транзакцій [7, с. 105].

Широко застосовується цифрова ідентифікація як процедура верифікації через банківський ідентифікатор або електронний підпис, що убезпечує продавця від шахрайства і спрощує процес залучення нових клієнтів і доступ до ширшого кола фінансових послуг (наприклад, P2P, P2B кредитування).

BaaS (Banking as a Service) передбачає інтеграцію банківських функцій у нефінансові додатки, перетворення торгових платформ на фінансові екосистеми. FinTech надає інструменти електронній комерції для мікрокредитування, яке інтегроване безпосередньо у бізнес-процес покупки. Наприклад, цифрова фінансова технологія Buy New, Pay Later (купуй зараз, плати пізніше) інтегрована із такими сервісами, як Klarna або Monobank, що дозволяє клієнтам відстрочувати платежі без відсотків, що значно збільшує середній чек інтернет-магазину [8, с. 77].

Створення регуляторної пісочниці у вигляді платформи для тестування нових FinTech-продуктів у реальних умовах під наглядом регулятора означає для ритейлу можливість співпраці з FinTech-стартапами для запуску інноваційних платіжних або кредитних послуг на зразок Buy New, Pay Later чи біометричних платежів без ризику порушення застарілих регуляторних стандартів [5, с. 296].

Штучний інтелект використовується для аналітики великих баз даних з метою розробки персоналізованих пропозицій, оцінювання кредитного ризику, виявлення шахрайства, автоматизації обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів та оптимізації логістики. Наприклад, такі системи, як Google Analytics, NetHunt CRM або прості дашборди у Shpify чи Prom.ua, дозволяють бачити, які товари продаються, яка платоспроможність одного клієнта і на якому етапі бізнес втрачає прибуток. Продавці, які щодня аналізують дані за допомогою штучного інтелекту, виявляють закономірності та оптимізують асортимент, рекламу і витрати, що дозволяє їм поступово вибудовувати реалістичну модель масштабування свого торговельного бізнесу. Відповідність обсягу попиту обсягу пропозиції у торгівлі може регулювати штучний інтелект, який здатен передбачити потребу споживача ще до того як він сам її усвідомить. Незважаючи на беззаперечні переваги, впровадження штучного інтелекту є непростим завданням. Інтеграція цифрових технологій на основі штучного інтелекту в бізнес-процеси торгівлі є складною і вартісною, оскільки вимагає наявності інтелектуального капіталу адекватного рівня цифровізації [3, с. 50].

Загалом впровадження FinTech в екосистему торговельного підприємництва стимулює підвищення фінансової інклюзивності та цифрової грамотності через інновації у сфері створення зручних і доступних електронних сервісів торгівлі для малого та середнього бізнесу, зокрема, йдеться про автоматизацію звітності, впровадження хмарних PPO та інтеграцію фінансового обліку безпосередньо у комерційні платформи інтернет-магазинів.

Цифрові фінансові технології забезпечують омніканальність бізнесу, яка передбачає єдність контенту незалежно від точки контакту. Сучасний споживач не налаштований на вибір між онлайн і офлайн. Він очікує, що всі канали будуть працювати разом у новій реальності. Ця схема споживацької поведінки може мати такий вигляд: дізнавшись з реклами у TikTok про товар, покупець через Instagram додає його у кошик потім купує обрану річ в інтернет-магазині, а повернути товар він може у найближчу торговельну офлайн-точку. Омніканальність вимагає не тільки стратегії, але й технічної архітектури. І тут на допомогу приходять платформи для координації платежів, які синхронізують проведення оплати з різних каналів, дозволяють бренду бути гнучким і адаптивним, а не залежним від одного рішення; забезпечують клієнту відчуття «єдиної історії» незалежно від точки входу [8, с. 79].

Інтеграцію контенту передбачає соціальна комерція, яка є центром тяжіння для покоління покупців нової формації. Мова йде про наявні платформи, яким вже довіряють мільйони людей і які перетворюють контент на продажі, а бренди – на співрозмовників. Якщо бренд не представлений на TikTok, Instagram, YouTube або Facebook, він просто відсутній у житті покоління Z і Alpha [1, с. 227].

Тому сучасна електронна комерція має використовувати цифрові технології для інтегрування покупок у контент, створювати прямі трансляції, «живі» огляди, відео з оглядами, забезпечувати простий і безпечний спосіб оплати «на місці» без необхідності зміни сторінки чи переходу в інший додаток. Рівень цифрового комфорту – це те, що викликає довіру інфлюенсерів – маркетологів електронної комерції.

Отже, FinTech чинить позитивний вплив на розвиток екосистеми торгівлі, що виявляється у появі нових цифрових інститутів торговельного підприємництва, зростанні обсягів продажів завдяки зручності вибору товару й оформлення покупки через доступні методи безпечної оплати, відкритті можливостей для стартапів у сфері електронної комерції. Крім збільшення доходів, підвищенню ефективності електронної комерції, сприяє зниження операційних витрат через автоматизацію торговельного, фінансового, страхового та логістичного обслуговування.

Завдяки FinTech відкривається можливість створення нових бізнес-процесів щодо залучення фінансування на розвиток торгівлі та розробки нових інтегрованих послуг електронної комерції. Оснащений цифровими фінансовими технологіями торговельний бізнес незалежно від розміру здатен бути конкурентоспроможним гравцем на глобальному ринку. На ринку електронної комерції перевагу мають ті інтернет-магазини, які швидше приймають рішення, більш гнучкі в комунікації та застосовують персоналізований підхід [3, с. 46].

Український ринок електронної комерції зростає, але не всі інтернет-магазини отримують від цього прибуток. Не завжди підприємці мають чітке уявлення про те, як функціонує цифрова модель торговельного бізнесу. Адже електронна комерція – це не просто «запуск web-сайту». Йдеться про перехід торгівлі на принципово нову логіку функціонування, де бухгалтерія, продажі, реклама та клієнтська база працюють як єдина система.

Цифрова присутність – це не створення інтернет-магазину, а процес його функціонування. Наявність web-сайту або сторінки у соціальних мережах не означає вихід в Інтернет. Ядром електронної комерції є процес обробки запиту клієнта, який здійснюється з використанням технологій FinTech [11].

Отже, цифрова екосистема торговельного підприємництва формується системними та комплексними інноваційними організаційними, фінансовими, маркетинговими рішеннями щодо цифрової трансформації бізнес-процесів торгівлі для інтеграції електронної комерції в Інтернет-реальність. Для розбудови цифрової екосистеми торговельного підприємництва важливо зберігати комплексний підхід цифровізації електронної комерції, сприймаючи технології FinTech як інструменти і контролю, і обліку, і обслуговування клієнтів, а не лише як можливість забезпечення ще одного каналу продажів.

Переваги впровадження технологій FinTech для бізнес-рішень електронної комерції полягають у: збільшенні конверсії за рахунок спрощення процесу оплати, що знижує ризик відмови від кошика; зниженні комісійних витрат внаслідок використання сучасних платіжних систем; забезпеченні безпеки через використання біометрії, токенизації та моніторингу загроз кібератак на основі штучного інтелекту.

Отже, FinTech в електронній комерції – це використання цифрових інновацій для рішень щодо спрощення та забезпечення безпеки платежів, управління фінансами та поліпшення якості обслуговування клієнтів під час онлайн-покупок, включаючи цифрові гаманці, миттєві перекази, штучний інтелект для захисту від шахрайства, послуги BNPL, криптовалюту, що робить процес купівлі та продажу швидшим, зручнішим і безпечнішим, поєднуючи фінанси та цифрові технології. FinTech не тільки змінює спосіб проведення фінансових операцій, але й створює нові бізнес-моделі, які роблять торгівлю більш динамічною та орієнтованою на клієнта.

**Висновки.** Отже, цифрові фінансові технології стали основою розвитку екосистеми торгівлі, стираючи межі між офлайн-продажами та інтернет-магазинами. FinTech поступово стає невід’ємною частиною інфраструктури ритейлу, стираючи межі між фінансовими послугами та бізнес-процесом купівлі-продажу. Завдяки цифровим фінансовим технологіям сучасна екосистема вітчизняної торгівлі демонструє високу адаптивність до викликів війни, зосереджуючись на інклюзивності внаслідок цифровізації та ефективності за рахунок зменшення транзакційних витрат.

Ключові перспективи фінансових технологій у ритейлі полягають у:

- використанні вбудованих фінансових послуг; інтернет-магазини інтегрують платіжні та кредитні послуги безпосередньо у свій інтерфейс, це дозволяє покупцям одним кліком прямо на касі оформити розстрочку (BNPL) або страхування товару;

- гіперперсоналізації за допомогою штучного інтелекту; використання агентного та генеративного штучного інтелекту для скорингу та аналізу поведінки клієнтів у режимі реального часу дозволяє продавцям формувати індивідуальний пакет фінансових умов, який включає знижки, програми лояльності, кредитні ліміти тощо;

– застосуванні відкритого банкінгу, який дозволяє здійснювати платежі безпосередньо з банківського рахунку (A2A), обходячи карткові мережі, що зменшує комісію для продавців і прискорює переказ коштів;

– організації миттєвих платежів через безконтактні технології оплати необанків за допомогою смартфонів без терміналів (SoftPOS) та інтеграції NFC від Apple для підвищення конкуренції серед цифрових гаманців;

– верифікації клієнта через його біометричну аутентифікацію; поведінкова біометрія та розпізнавання обличчя дедалі стають стандартом в електронній комерції для підтвердження покупок, що дозволяє здійснювати швидкі й безпечні транзакції без паролів.

Виклики розвитку екосистеми електронної комерції на основі фінансових технологій пов'язані з:

– впливом війни та економічною нестабільністю; через постійні ракетні обстріли та відключення електроенергії торговельний бізнес змушений інвестувати в енергетичну незалежність та гібридні IT-інфраструктури замість інновацій;

– зниженням купівельної спроможності потенційних споживачів, оскільки зміна пріоритетів споживачів та обмежені фінансові ресурси у реальному секторі сповільнюють темпи впровадження складних FinTech-продуктів;

– дефіцитом фінансування цифрової трансформації бізнес-процесів торгівлі за браком досвіду залучення зовнішніх інвестицій, що обмежує масштабування електронної комерції;

– кіберзагрозами, а саме збільшення кількості атак на фінансову інфраструктуру вимагає постійних витрат на посилення кібербезпеки та захист даних споживачів.

Незважаючи на виклики війни, український FinTech у торгівлі перейшов від режиму «виживання» до технологічної експансії, де головними драйверами є відкритий банкінг, штучний інтелект та максимальна зручність безготівкових платежів. FinTech – це не просто інструмент, а основа сучасного цифрового ринку, що робить онлайн-торгівлю більш доступною і функціональною.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням можливостей впровадження цифрових інновацій світового ритейлу у роботу вітчизняних інтернет-магазинів.

### Список літератури

1. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Дорош-Кізим М. М. Аналіз цифрової поведінки споживачів в умовах розвитку електронної торгівлі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 223-229. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.223-229>

2. Головачук Ю. В. Автоматизація бухгалтерського обліку на підприємствах гуртової торгівлі: можливості та виклики в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 5(2). С. 136-144. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11047>

3. Федірко О. А. Розвиток цифрової торгівлі на глобальних ринках: фінансовий та інноваційний аспекти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5. С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.5>

4. Ременяк А. В., Клек А. Р., Шевчук Р. С. Концепція розвитку фінтех-екосистеми України: цифровізація суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та безпекових викликів. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.78>. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_10\\_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_80) (дата звернення: 07.12.2025).

5. Гомонай В. В. Вплив цифровізації на розвиток електронної комерції та її правове регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 85(2). С. 293-298. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.43>

6. Попело О. В., Свириденко О. А. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 234-245. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-234-245)

7. Іванова Н., Кубліцька О. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення у сфері електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2. С. 101-116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116)

8. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Савеленко Г. В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3. С. 74-86. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0352>

9. Ушакова О. А. Безготівковий платіжний оборот в умовах розвитку фінтеху в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 40. С. 108-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-18>

10. Ставерська Т. О., Лисак Г. Г., Приходько В. О. Фінтех і майбутнє фінансових послуг: інновації у фінансовому секторі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 10. С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.16>

11. Крупка М. І., Дропа Я. Б., Петик М. І. Формування фінтех-екосистеми як чинник розвитку цифрової економіки України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.15> URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_17) (дата звернення: 06.12.2025).

12. Ременяк А. В., Мурайко В. В. Фінтех-інновації на платіжному ринку України в умовах інтеграції в європейський цифровий простір. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 4(2). С. 106-116. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10882>

## References

1. Reshetnikova, O. V., Danylenko, V. I., & Dorosh-Kizymy M. M. (2025). Analysis of digital consumer behavior in the context of e-commerce development. *Ekonomichnyy prostir*, 203, 223–229. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.223-229> [In Ukrainian].

2. Holovchak, Yu. V. (2025). Automation of accounting in wholesale trade enterprises: opportunities and challenges in the digital economy. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky*, 5(2), 136-144. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11047> [In Ukrainian].

3. Fedirko, O. A. (2023). Development of digital trade in global markets: financial and innovative aspects. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 5, 45–52. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.5> [In Ukrainian].

4. Remeniak, A. V., Klek, A. R., & Shevchuk, R. S. (2024). Concept for the development of Ukraine's fintech ecosystem: digitization of business entities in conditions of martial law and security challenges. *Efektivna ekonomika*, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.78> Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_10\\_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_80) (accessed 07 Desember 2025) [In Ukrainian].

5. Gomonay V. V., Homonai, V. V. (2024). The impact of digitalization on the development of e-commerce and its legal regulation. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 85(2), 293-298. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.43> [In Ukrainian].

6. Popelo, O. V., & Svyrydenko, O. A. (2024). Management of logistics support for the e-commerce system of trading enterprises in the context of digitalization. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1, 234-245. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-234-245) [In Ukrainian].

7. Ivanova, N., & Kublitska, O. (2023). Digitalization of small and medium-sized enterprises: marketing and logistics solutions in e-commerce. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2, 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116) [In Ukrainian].

8. Semykina, M. V., Dmytryshyn, B. V., & Savelenko, H. V. (2025). Digitalization of the economy as a driver of intellectual business and e-commerce development. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 3, 74–86. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0352> [In Ukrainian].

9. Ushakova, O. A. Cashless payment turnover in the context of fintech development in Ukraine. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 40, 108–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-18> [In Ukrainian].

10. Staverska, T. O., Lysak, H. H., & Prykhodko, V. O. (2023). Fintech and the future of financial services: innovations in the financial sector. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 10, 74–79. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.16> [In Ukrainian].

11. Krupka, M. I., Dropa, YA. B., & Petyk, M. I. (2025). Formation of a fintech ecosystem as a factor in the development of Ukraine's digital economy in the context of European integration and post-war recovery. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.15>. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_17) (accessed 06 Desember 2025). [In Ukrainian].

12. Remeniak, A. V., & Muraiko, V. V. (2025). Fintech innovations in the Ukrainian payment market in the context of integration into the European digital space. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky*, 4(2), 106–116. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10882>. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025

Прийнята до публікації 18.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR ADAPTING INTERNATIONAL LOGISTICS PRACTICES IN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT

**Valentyn Zhyvtsov**, Postgraduate Student (PhD Candidate in Economics), Department of Management and Finance, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine  
e-mail: v.zhyvtsov@gmail.com  
ORCID: 0009-0000-0181-9489

**Abstract.** The purpose of this study is to form and theoretically substantiate an institutional and organizational mechanism aimed at integrating international logistics practices into the management systems of industrial enterprises of Ukraine. The research methodology is based on a combination of systemic and interdisciplinary approaches using tools of comparative analysis, institutional approach, organizational diagnostics and structural and functional analysis.

**Method.** The research methodology is based on a combination of systemic and interdisciplinary approaches using tools of comparative analysis, institutional approach, organizational diagnostics, and structural and functional analysis. The results obtained show that the effectiveness of the implementation of international logistics solutions is determined primarily by the degree of their consistency with the internal organizational parameters and institutional conditions of the enterprise's functioning, and not only by the level of technological perfection. The study proposes an improved methodological approach to the phased adaptation of logistics models, focused on taking into account the key parameters of institutional and organizational compatibility.

The scientific novelty is the analysis of how international logistics practices can be integrated into the management structures of Ukrainian industrial companies, taking into account their specific business conditions and organizational characteristics. Logistics models are not considered as universal solutions with predetermined efficiency. Instead, the work forms a conceptual framework that links the results of the application of logistics practices with the internal parameters of companies, in particular the level of digital competence, organizational flexibility, the dominant management logic, the nature of corporate pressure and the behavioral characteristics of personnel. This approach allows us to shift the analytical emphasis from the formal implementation of tools to the conditions of their real functioning.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach to increase the sustainability of supply chains, operational efficiency and competitiveness of industrial enterprises.

**Keywords:** industrial enterprise, logistics management, socio-economic mechanism, supply chains, resilience of logistics systems, optimization of logistics processes, economic and mathematical methods, technology integration, enhancement of competitiveness.

## ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРАКТИК В УПРАВЛІННІ ПРОМІСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Живцов В. О.**, аспірант кафедри менеджменту та фінансів, Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро, Україна,  
e-mail: v.zhyvtsov@gmail.com  
ORCID: 0009-0000-0181-9489

**Анотація.** Ця стаття зосереджена на розумінні можливостей змістовної інтеграції міжнародних логістичних практик у системи управління українських промислових підприємств, що працюють у складному полі інституційного та організаційного різноманіття. Акцент робиться не на механічному запозиченні успішних рішень, а на розумінні того, чому вони працюють в одних умовах і втрачають свою ефективність в інших. Дослідження базується на спостереженні, що логістичні моделі, які демонструють стабільно високі результати в розвинених економіках, не завжди забезпечують аналогічний ефект у національних контекстах з різними правилами, управлінськими традиціями та інституційними обмеженнями. Це спонукає до переосмислення самої логіки перенесення управлінських практик. Саме тому в статті пропонується альтернативний методологічний підхід, заснований на оцінці ступеня інституційної та організаційної сумісності між обраними логістичними моделями та конкретним управлінським середовищем підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від формального впровадження до свідомої адаптації, за якої логістика розглядається не як універсальний інструмент, а як контекстно-залежний механізм управління.

Методика дослідження - використовується інтегрований аналітичний дизайн, який поєднує порівняння логістичних принципів та структур різних країн з поглибленим інституційним та організаційним аналізом. Таке поєднання дозволяє не лише зафіксувати відмінності між національними моделями, але й зрозуміти логіку їх формування та функціонування. Методологічний інструментарій побудовано навколо концептуальної інтерпретації, аналізу структур управління та порівняльної оцінки логістичних практик, що використовуються на промислових підприємствах у Сполучених Штатах, окремих країнах Європейського Союзу та Південній Кореї. Вибір цих економік не є випадковим, оскільки вони представляють різні траєкторії інституційного розвитку та управлінської еволюції. Аналітичний фокус зміщується з формального порівняння технологічних рішень на виявлення глибших відмінностей – рівня цифрової готовності,

чутливості організації до змін, домінуючих управлінських процедур та характеру інституційного тиску. Особлива увага приділяється здатності працівників сприймати та підтримувати трансформації, що часто залишається поза межами традиційного бенчмаркінгу. Такий підхід дозволяє розглядати логістичні практики як соціально та організаційно вбудовані процеси, а не як ізольований набір технічних інструментів.

Результати свідчать про те, що логістичні практики здатні формувати стійкий управлінський ефект лише за умови їх відповідності внутрішній логіці управління підприємством та інституційним рамкам, в яких приймаються управлінські рішення. Аналіз показує, що сама наявність сучасних логістичних інструментів не гарантує відсутності змін у показниках. Навпаки, вибіркоче впровадження окремих логістичних елементів, якщо воно не супроводжується переглядом організаційних структур, ролей та процедур прийняття рішень, має лише обмежений операційний вплив. Це змушує нас по-іншому поглянути на природу логістичних трансформацій. На основі виявлених закономірностей у дослідженні пропонується орієнтована на сумісність основа адаптації міжнародних логістичних практик, яка передбачає їх поступову інтеграцію відповідно до рівня готовності як організаційних, так і інституційних підсистем підприємства. Такий підхід знижує ризик формального, але неефективного впровадження логістичних ініціатив. Водночас, він сприяє підвищенню стабільності ланцюгів поставок та посиленню управлінського контролю над логістичними процесами, що критично важливо в умовах постійної невизначеності.

З практичної точки зору, запропонована структура служить орієнтиром для менеджерів не як шаблон для формального наслідування, а як керівництво для свідомого проектування логістичних стратегій на основі реальних управлінських та ресурсних можливостей організації. Вона дозволяє співвіднести стратегічні амбіції з фактичною готовністю підприємства до змін, що критично важливо в складному та мінливому середовищі. Використання такого підходу сприяє прийняттю більш обґрунтованих інвестиційних рішень, оскільки логістичні ініціативи оцінюються не лише за їхнім потенційним ефектом, а й за рівнем організаційної сумісності. У ширшому плані це підвищує стійкість підприємств до зовнішніх потрясінь та зменшує вразливість до збоїв у ланцюгах поставок. Водночас підтримується довгострокова конкурентоспроможність промислових підприємств, які змушені функціонувати в умовах економічної трансформації, інституційної невизначеності та зростаючої нестабільності глобальної логістики.

**Ключові слова:** промислове підприємство, логістичне управління, соціально-економічний механізм, ланцюги постачання, стійкість логістичних систем, оптимізація логістичних процесів, економіко-математичні методи, інтеграція технологій, підвищення конкурентоспроможності.

**JEL Classification:** M110; L230; D230

**Formulation of the problem.** In modern industrial companies, logistics is increasingly reduced to the routine operational coordination of flows. It is gradually transformed into a form of evolution of management structures - sometimes rigid, sometimes flexible, but always such that determine the method of internal interaction. It is the nature of the structuring of logistics processes that largely determines the speed of coordination between departments, the stability of the cost model and the company's ability to respond to disruptions even before these challenges are formalized in the form of strategic decisions. In this sense, logistics often precedes strategy, and not vice versa.

Such a shift reflects deeper transformations of the global economic system. Production becomes geographically fragmented, supply chains are interconnected and vulnerable, and uncertainty about markets, resources and demand ceases to be a temporary deviation and turns into a permanent condition for the functioning of business. In these conditions, traditional ideas about the boundaries of logistics systems turn out to be insufficient. Digital technologies have radically expanded the information horizons of companies, providing real-time transparency and the possibility of analytical control. In parallel, environmental and regulatory pressure has increased external monitoring of supply chain activities, making logistics solutions the object of not only internal, but also public control.

Under such conditions, logistics models focused on narrow optimization of efficiency within functionally isolated units are increasingly coming into conflict with the structural complexity of modern supply chains. The gap between the real level of system complexity and traditional management logic, which tries to simplify this complexity, rather than comprehend it, is growing. This creates a need for alternative analytical perspectives, within which logistics is considered not as an auxiliary technical function, but as a basic element of management and strategic coordination.

From this position, the adaptation of international logistics practices cannot be interpreted as a linear process of implementing "advanced" tools or standardized management solutions. The experience of countries with stable corporate frameworks, in particular the USA, the European Union and South Korea, shows that logistics efficiency is formed not by individual technologies, but by long-term coordination between organizational structure, decision-making processes and socially established norms of managerial behavior. When these practices are transferred to corporate environments with a different structure and level of maturity without special coordination mechanisms, their impact usually remains fragmented and weakly related to the overall performance of the company.

This problem is especially pronounced in Ukrainian industrial companies. International logistics concepts are often implemented here selectively - in the form of separate digital solutions or management tools that remain separated from incentive systems, organizational hierarchies and actual decision-making mechanisms. As a result, logistics initiatives function more as isolated improvements than as elements of an integrated management architecture capable of supporting sustainable organizational change. This, in turn, highlights the limitations of approaches that implicitly assume the universal applicability of internationally recognized logistics models. In this context, it is appropriate to rethink logistics adaptation as a process of corporate and organizational adjustment, rather than as an imitation of successful solutions formed in other institutional settings. International logistics practices should be evaluated not by regulatory compliance with “best standards”, but by the degree of their compatibility with the internal management structures and the broader economic environment of companies. Such a perspective allows us to interpret logistics not as a set of operational methods, but as a socio-economic mechanism that affects management coherence, organizational adaptability and long-term competitiveness.

Practical experience of Ukrainian industrial enterprises confirms that uncritical borrowing of foreign logistics solutions rarely leads to tangible management results. When logistics innovations are implemented without prior analysis of corporate structures, organizational processes, digital readiness and behavioral characteristics of the workforce, even technologically advanced solutions remain operationally isolated. They provide neither strategic sustainability nor a noticeable increase in efficiency.

In a broader scientific dimension, this situation reveals a structural gap in modern logistics research. A significant part of academic works continues to focus on the description of foreign experience or on narrowly defined technical assessments. In contrast, the internal organizational and institutional frameworks that determine the possibility of real integration of international logistics models into corporate management systems remain insufficiently studied. As a result, the critical role of corporate and organizational prerequisites is systematically underestimated.

Under such conditions, the development of a corporate and organizational mechanism for adapting international logistics practices becomes a central task of both academic analysis and management practice. It is not only a tool for implementation, but also a way of understanding logistics as a dynamic socio-economic construct, within which technological solutions, management structures and human behavior are in constant interaction. In this logic, the effectiveness of logistics is formed not by individual innovations, but by the nature of their integration into the organizational context. Accordingly, the analytical focus should go beyond traditional performance indicators and encompass the level of digital maturity of the company, its organizational adaptability, dominant decision-making models, the intensity of formal and informal corporate constraints, as well as the ability of employees to internationalize and implement innovative logistics solutions in practice. The outlined research problem occupies a dual place in modern economic analysis. At the theoretical level, it expands the discussion on the evolution of logistics management and the rethinking of the socio-economic mechanisms that underlie business efficiency. It allows us to shift attention from the technical aspects of logistics to the processes of organizational alignment that determine the real results of management decisions. At the practical level, profound structural changes in the Ukrainian economy create a demand for management strategies that increase the adaptability of logistics systems, strengthen the resilience of supply chains, and at the same time support long-term industrial development. From this perspective, further development of methodological approaches based on corporate and organizational alignment is critically important for transforming international logistics experience from abstract guidelines into effective tools for management decision-making.

**Analysis of recent research and publications.** The academic discourse on logistics management in industrial companies has intensified not only in response to technological progress, but also as a result of profound structural changes in the organization of economic activity. The dispersion of production across different regions, the intensification of inter-firm relations, and the integration of digital solutions into basic management processes have made logistics a critically important area where coordination opportunities and strategic flexibility arise. At the same time, expanded regulatory frameworks and corporate control have limited the possibilities of independent logistics design, forcing companies to rethink the management of their logistics systems and their adaptation to external requirements.

Modern research increasingly interprets logistics as an organizational mechanism that shapes transaction costs, coordination stability, and the company's adaptation to environmental changes. Research results from international organizations consistently demonstrate a strong correlation

between supply chain efficiency and the quality of corporate structures, regulatory coherence, and internal consistency of management systems. From this perspective, logistics performance does not stem from isolated operational improvements, but from the alignment between governance structures, organizational processes, and the corporate context in which decisions are made.

A growing body of empirical research identifies resilience and adaptability as key characteristics of resilient logistics systems. Research shows that supply chain disruptions are exacerbated when management responses are inadequately aligned with regulatory changes, market volatility, or established organizational patterns of behavior. These findings support the argument that the transfer of international logistics practices should be assessed primarily on the basis of organizational readiness and internal compatibility, rather than solely on the complexity of the technologies used [3; 9; 10]. Modeling studies of systemic shocks, including pandemic-related disruptions, also demonstrate that investments in advanced technologies without integrated planning, coordination, and inventory management structures yield only limited benefits [3]. The parallel development of the Logistics 4.0 literature supports this conclusion. Digital tools such as the Internet of Things, advanced analytics, and cyber-physical systems only achieve measurable performance impacts when accompanied by significant changes in process architecture and the redistribution of decision-making authority across functional boundaries [13]. Recent studies have extended this argument to the use of digital twins, emphasizing that their managerial benefits depend on the gradual harmonization of data infrastructures, information flows, and stakeholder engagement mechanisms. In this sense, digitalization is increasingly becoming a driver of corporate and organizational change rather than an autonomous technological goal [14]. Institutional analysis constitutes another critical area of logistics research. Going beyond formal policy prescriptions, scholars have developed tools to identify regulatory, normative, mimetic, and market pressures that influence organizational choices in supply chain management [5]. Neo-institutional perspectives show that firms often adopt logistics practices to conform to prevailing expectations and norms in their environment, even when such practices are not the most efficient option from a narrow economic perspective [9]. This understanding challenges universalized interpretations of “best practices” and emphasizes the need for context-specific adaptation strategies. In the broader discussion of digital transformation, there is a consensus that its success depends not on the level of IT spending, but on the alignment between strategic goals, organizational capabilities, management processes, and cultural orientations [11]. Structured approaches to assessing digital readiness, which encompass leadership competence, human capital, organizational culture, and process maturity, are therefore increasingly seen as necessary prerequisites for sustainable change [6]. Empirical research also confirms that digital organizational culture and employee readiness have a decisive impact on the implementation of transformation processes and new operating logics [4].

Systematic reviews of research in the field of digital supply chain management play an important role in structuring the scientific field, outlining key points of technological and organizational integration within which international logistics practices can be implemented with the greatest managerial expediency. Such practices include, in particular, blockchain-based solutions, digital twins and circular economy configurations, which are considered as elements of complex management systems, rather than as isolated technological innovations [15]. At the same time, recent studies show that the spread of advanced digital tools is accompanied by fundamental challenges in the areas of data management, ensuring transparency and building trust between supply chain participants. Analysis of hybrid applications combining artificial intelligence and blockchain tools demonstrates that increasing transparency and manageability of logistics systems is possible only if management responsibilities, access rights to information and data verification procedures are clearly defined [1]. Additional research on risk management in supply chains records a steady trend towards the use of analytical and digital tools, while emphasizing the need for their integration into existing management, control and coordination systems [2]. Interdisciplinary research combining managerial, economic and psychological approaches to human resource development emphasizes the decisive role of the human factor in logistics transformation processes. These scientific contributions form a conceptual basis for including behavioral readiness and motivation of personnel in corporate and organizational mechanisms for adapting logistics practices [7; 8]. In general, modern research increasingly interprets logistics transformation as a complex management and business process, rather than as a purely technological initiative. Conceptualizing digital transformation as a corporate-wide phenomenon creates a methodologically sound basis for the gradual, prioritized and organizationally oriented implementation of international logistics practices into the management systems of industrial companies [12].

**Separation of previously unresolved parts of the overall problem.** A review of the available scientific research reveals a persistent structural imbalance in the modern analysis of the transformation of logistics processes. Despite the fact that digital technologies and technical innovations have become the object of intensive academic study, the organizational, behavioral and managerial conditions that determine the real effectiveness of the integration of international logistics practices into corporate governance systems remain insufficiently studied. As a result, the scientific literature is characterized by fragmentation and offers limited methodological guidelines for the interaction of logistics models developed in external institutional environments with internal corporate governance structures. Such a constant discrepancy between theoretical generalizations and the empirical reality of management practice forms a key unresolved research problem. It is it that determines the conceptual logic and methodological direction of further analysis aimed at overcoming this gap.

**Purpose of the study.** This study aims to analyze how international logistics practices can be integrated into the management structures of Ukrainian industrial companies, taking into account their specific business conditions and organizational characteristics. Logistics models are not considered as universal solutions with predetermined efficiency. Instead, the work forms a conceptual framework that links the results of the application of logistics practices with the internal parameters of companies, in particular the level of digital competence, organizational flexibility, dominant management logic, the nature of corporate pressure and behavioral characteristics of personnel. This approach allows us to shift the analytical emphasis from the formal implementation of tools to the conditions of their real functioning.

The achievement of the set goal is based on a comparative analysis that takes into account the contextual differences between economic systems with developed logistics and established industrial infrastructure. Logistics management practices common in the USA, some countries of the European Union and South Korea are considered not as models for direct copying, but as analytical guidelines for identifying elements potentially suitable for adaptation in Ukrainian conditions. On this basis, the study identifies the components of logistics models that have the greatest potential for harmonization with specific corporate and organizational environments.

Particular attention is paid to identifying organizational, structural and behavioral barriers that limit the effective adaptation of international logistics practices. At the same time, the analysis focuses on determining the conditions under which externally developed logistics solutions go beyond symbolic or declarative acceptance and are transformed into functional management tools. It is under such conditions that logistics begins to contribute to increasing operational efficiency, supporting sustainable development goals and strengthening the competitiveness of logistics systems of industrial enterprises.

**Basic material.** In industrial companies, logistics increasingly goes beyond the set of operational procedures and becomes a structural level at which management coherence and strategic flexibility are formed or, conversely, limited. It is the architecture of logistics processes that determines the speed of internal coordination, the stability of cost structures and the ability of companies to absorb external disruptions without losing control. This shift is not an isolated phenomenon. It is directly related to deeper economic transformations, in particular, the decentralization of production, the growth of interdependence between supply chain participants and the gradual normalization of uncertainty in resource, input and demand markets.

Under such conditions, logistics systems operate in an environment that is shaped by the simultaneous action of technological progress, organizational structures, regulatory pressure and human behavior. On the one hand, digital tools significantly expand the possibilities of information exchange and analytical monitoring. On the other hand, sustainable development programs and regulatory frameworks strengthen external control over supply chain processes. As a result, management models focused on incremental efficiency gains within functionally isolated units increasingly fail to reflect the systemic complexity of modern logistics networks. This mismatch requires analytical approaches that place logistics at the center of corporate governance, rather than relegating it to the periphery of operational activities.

Comparative observations of economies with developed industrial and logistics infrastructure, including the United States, some European Union countries, and South Korea, suggest that logistics efficiency is not determined solely by the level of technological equipment. Rather, it is the result of long-term management stability, regulatory predictability, and a high level of cross-functional coordination within organizations. In such contexts, logistics practices are gradually integrated into management systems and supported by mature market institutions and internally consistent organizational structures. When similar practices are transferred to other economic

environments without proper adaptation to local corporate conditions, their effectiveness tends to decline significantly.

In Ukrainian industrial companies, international logistics concepts are often implemented in a fragmented and selective manner. Individual technologies or management tools are integrated without coordination with incentive systems, organizational hierarchies and established decision-making processes. As a result, logistics initiatives remain separated from the overall management architecture and have only a limited impact on the overall effectiveness of companies. Such practice clearly demonstrates the limitations of approaches that implicitly proceed from the assumption of universal applicability of internationally recognized logistics solutions. In this context, the study substantiates the position according to which it is advisable to consider logistics adaptation not as a simple copying of externally successful models, but as a process of corporate and organizational coordination. Such coordination is understood as the correspondence between the logistics model and the internal logic of the company's management, its power structures, management norms and dominant behavioral models. This perspective allows us to shift the analytical focus from abstract categories of "best practices" to specific conditions under which logistics solutions acquire functional suitability in a particular organizational environment.

Within the proposed conceptual framework, the logistics system of an industrial company is interpreted as a socio-economic configuration formed by the interaction of internal capabilities and external constraints. External conditions include regulatory requirements, industry standards, social expectations and competitive pressure. Internal conditions are determined by the level of digital competence, the adaptability of organizational structures, the characteristics of decision-making processes and the socio-behavioral characteristics of the workforce. It is the interaction of these dimensions that determines both the feasibility and the results of logistics transformation.

Digital competence in this analytical construct occupies a central place. International experience convincingly shows that information systems, analytical platforms and coordination technologies provide managerial advantages only when they are integrated into decision-making processes. Their real contribution depends on the organization's ability to transform digital data into planning, coordination, and control practices. At the same time, in many Ukrainian companies, digital initiatives remain focused on the operational level and only weakly connected to strategic management, which significantly limits their transformational potential.

Organizational adaptability is emerging as one of the key dimensions of the relevance of international logistics practices to the corporate environment. Modern logistics systems are increasingly based on process-oriented or network organizational forms that provide horizontal interaction and decentralized coordination. Such structures create conditions for rapid coordination between production, supply, sales and finance. At the same time, in many Ukrainian companies, logistics functions remain embedded in rigid functional hierarchies, which forms stable structural barriers to the implementation of models based on cross-functional integration. The human factor plays an equally decisive role in the processes of logistics adaptation. International experience consistently confirms that employees' readiness for change, the level of trust between departments and the norms of joint work are critical prerequisites for successful transformation. In transitional economies, resistance to organizational change is often exacerbated by centralized management traditions, low levels of staff involvement and limited opportunities for professional development. Taken together, these behavioral conditions create significant obstacles to the deep internalization of international logistics practices.

Taking into account the above observations, the study proposes a structured methodological framework for assessing corporate and organizational adaptability. It fundamentally rejects universalist interpretations of logistics models and relies on a parameterized analytical logic aimed at identifying viable adaptation paths. Within this framework, five interrelated groups of parameters are distinguished.

The first group characterizes digital competence, which is interpreted not as the simple presence of information systems, but as the degree of their integration into managerial decision-making processes. The second group reflects organizational adaptability and is assessed through the company's ability to redistribute functions, delegate authority, and form effective mechanisms for cross-functional coordination. The third group concerns general management practices and focuses on the extent to which decision-making processes support analytical, collective, and project-oriented approaches to management.

The fourth group of parameters reflects the intensity of organizational constraints that affect logistics adaptation. It covers both formalized rules and contractual obligations and informal elements, including organizational traditions, trust relationships, and established communication

norms. In contrast to approaches that assume organizational stability, this study considers the organizational environment as dynamic and heterogeneous, which directly determines the pace and scope of logistics adaptation. The fifth group focuses on personnel readiness and covers behavioral patterns, level of involvement, and the ability of employees to act effectively in conditions of constant organizational change. The integration of these parameters into a single analytical framework allows us to assess the transfer of logistics models beyond narrow indicators of operational efficiency. This approach supports a phased adaptation strategy, in which logistics practices are introduced gradually - from the most compatible elements to more complex configurations. In practical terms, this framework transforms international logistics experience from abstract guidelines into concrete recommendations for strategic management.

For Ukrainian industrial companies, the application of the proposed approach reduces the risks of non-systemic logistics initiatives, increases the efficiency of investments in logistics innovations and supports the formation of sustainable logistics systems capable of responding to external fluctuations. At the same time, the presented methodological framework creates a consistent platform for integrating logistics practices into corporate governance structures. Combining theoretical generalizations with organizational reality, it promotes the transition from fragmented implementation to adaptive, corporately coordinated and strategically justified trajectories of logistics development.

**Conclusions.** The results of the study indicate that in the conditions of growing global uncertainty and accelerated digital restructuring, logistics in industrial companies should be considered not as an auxiliary system of operational support, but as an integral component of strategic management. The analysis shows that the sustainable development of logistics activities increasingly depends on the internal consistency between technological tools, organizational structures and corporate management frameworks. Isolated technological progress, not supported by appropriate organizational changes, does not form stable management effects and rarely leads to long-term efficiency improvements.

An assessment of international experience shows that logistics systems in the USA, the European Union and South Korea have been formed within corporate structures that ensure long-term coordination between digital infrastructure, process-oriented organizational models, flexible management practices and active employee participation. In these economies, the development of logistics was evolutionary in nature and took place in conditions of institutional stability and a mature industrial environment. Instead, attempts to directly transfer such models to Ukrainian industrial companies without systematic adaptation to national economic conditions, industry specifics and behavioral characteristics of personnel lead to fragmented initiatives and contradictory results, which significantly limits their strategic value. The fundamental scientific result of this study is the development of a methodological perspective that rethinks international logistics practices through the prism of corporate and organizational compatibility. The proposed approach shifts the analytical focus from formal copying of external models to coordinated adaptation of logistics solutions to the internal management architecture of companies. Within the framework of an integrated analytical framework, the study overcomes the limitations of fragmented assessments based on individual indicators by combining the analysis of digital competencies, organizational adaptability, dominant management procedures, characteristics of corporate structures and workforce readiness for change.

The results obtained confirm that the criteria focused on compatibility provide both analytical accuracy and practical relevance for assessing the feasibility of adapting logistics models. The clear inclusion of national economic conditions, industry specifics and behavioral factors in the assessment process allows us to move from descriptive benchmarking to a context-oriented adaptation mechanism. In this way, international logistics practice is transformed from an abstract set of guidelines to an operationally suitable toolkit for the formation of effective logistics management strategies at Ukrainian industrial enterprises.

From a practical point of view, the methodological framework developed in this study can be used to design and implement logistics strategies aimed at increasing organizational adaptability, strengthening the resilience of supply chains and improving competitive positioning. Adherence to the principles of corporate and organizational compatibility allows companies to minimize the risks of non-systemic logistics initiatives and align strategic decisions with real management capabilities, corporate constraints, and available resources.

Further research directions are related to the expansion of empirical analysis to individual industries in order to identify differentiated models of corporate and organizational adaptability. The development of quantitative indicators to assess the readiness of companies to implement

international logistics models is also promising. It is advisable to pay special attention to the analysis of inter-organizational dynamics in supply chains and its impact on adaptation processes, especially in the context of the formation of digital network logistics ecosystems at the national level, which opens up significant potential for further development of theory and practice.

### Список літератури

1. Charles V., Emrouznejad A., Gherman T. A critical analysis of the integration of blockchain and artificial intelligence for supply chain management. *Annals of Operations Research*. 2023. Vol. 327. P. 7–47. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05169-w>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-023-05169-w> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Dovbischuk I. Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*. 2022. Vol. 33, No. 2. P. 499–519. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2021-0059/full/html> (дата звернення: 07.12.2025).
3. Dolgui A., Ivanov D., Sokolov B. Reconfigurable supply chain: the X-network. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 13. P. 4137–4163. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1774679>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2020.1774679> (дата звернення: 29.11.2025).
4. Emrouznejad A., Abbasi S., Sıcakyüz Ç. Supply chain risk management: a content analysis-based review of existing and emerging topics. *Supply Chain Analytics*. 2023. Vol. 3. Article 100031. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949863523000304> (дата звернення: 05.12.2025).
5. Ivanov D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: a simulation-based analysis on the COVID-19 case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2020. Vol. 136. Article 101922. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554520304300> (дата звернення: 02.12.2025).
6. Jewapatarakul D. та ін. Digital organizational culture, organizational readiness and digital transformation in SMEs. *SAGE Open*. 2024. October–December. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241297405>. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241297405> (дата звернення: 11.12.2025).
7. Kauppi K., Luzzini D. Measuring institutional pressures in a supply chain context: scale development and testing. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2022. Vol. 27, No. 7. P. 79–107. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2021-0169>. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-04-2021-0169/full/html> (дата звернення: 25.11.2025).
8. Michelotto F. та ін. Organizational digital transformation readiness: an exploratory investigation. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2024. Vol. 19, No. 4. P. 3283–3304. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer19040159>. URL: <https://www.mdpi.com/0718-1876/19/4/159> (дата звернення: 06.12.2025).
9. Міщенко М. Інтегрована модель удосконалення системи формування персоналу організації: управлінські, економічні та психологічні аспекти. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. С. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46> (дата звернення: 09.12.2025).
10. Міщенко М. Удосконалення системи формування та мотивації персоналу в умовах електронного урядування. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.17>. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/7546> (дата звернення: 04.12.2025).
11. Obayi R., Ebrahimi S. N. A neo-institutional view of transaction cost drivers in supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2021. Vol. 26, No. 5. P. 592–609. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2019-0350>. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-09-2019-0350/full/html> (дата звернення: 28.11.2025).
12. Rahman N. S. F. A., Hamid A. B. A., Chin T. A. Industry 4.0 adoption in logistics. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 2022. Vol. 5. Article 100085. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100085>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390922000580> (дата звернення: 04.12.2025).
13. Verhoef P. C. та ін. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.011>

org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478> (дата звернення: 21.11.2025).

14. Vial G. Understanding digital transformation. In: *Managing Digital Transformation*. London: Routledge, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003008637-4> (дата звернення: 09.12.2025).

15. Winkelhaus S., Grosse E. H. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 1. P. 18–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2019.1612964> (дата звернення: 30.11.2025).

## References

1. Charles, V., Emrouznejad, A., & Gherman, T. (2023). A critical analysis of the integration of blockchain and artificial intelligence for supply chain management. *Annals of Operations Research*, Volume 327, pages 7–47, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05169-w>. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-023-05169-w>. (accessed: 11 December 2025).

2. Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499–519. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2021-0059/full/html>. (accessed: 07 December 2025).

3. Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B.. (2020). Reconfigurable supply chain: the X-network. *International Journal of Production Research*, 58(13), 4137–4163. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1774679>. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2020.1774679>. (accessed: 29 November 2025).

4. Emrouznejad, A., Abbasi, S., & Sıcakyüz, Ç. (2023). Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics. *Supply Chain Analytics*, 3, 100031. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031>. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949863523000304?via%3Dihub>. (accessed: 05 December 2025).

5. Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the COVID-19 case. *Transportation Research Part E*, 136, 101922. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554520304300?via%3Dihub>. (accessed: 02 December 2025).

6. Jewapatarakul, D., et al. (2024). Digital organizational culture, organizational readiness and digital transformation in SMEs. *SAGE Open*. October-December 2024: 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241297405>. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241297405>. (accessed: 11 December 2025).

7. Kauppi, K., & Luzzini, D. (2022). Measuring institutional pressures in a supply chain context: Scale development and testing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(7), 79–107. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2021-0169>. Retrieved from <https://www.emerald.com/scm/article/27/7/79/341507/Measuring-institutional-pressures-in-a-supply>. (accessed: 25 November 2025).

8. Michelotto, F., et al. (2024). Organizational digital transformation readiness: An exploratory investigation. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3283–3304. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer19040159>. Retrieved from <https://www.mdpi.com/0718-1876/19/4/159>. (accessed: 06 December 2025).

9. Mishchenko, M. (2025). Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: Managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 34–46. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46>. Retrieved from <https://www.mdpi.com/0718-1876/19/4/159>. (accessed: 09 December 2025). [In Ukrainian]

10. Mishchenko, M. (2025). Improvement of the personnel formation and motivation system in the context of e-government considering the economic and psychological aspects of management. *Efficient Economy*, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.17>. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7546>. (accessed: 04 December 2025). [In Ukrainian]

11. Obayi, R., & Ebrahimi, S. N. (2021). A neo-institutional view of transaction cost drivers in supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International*

*Journal*. 26 (5): 592–609. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2019-0350>. Retrieved from <https://www.emerald.com/scm/article-abstract/26/5/592/455650/A-neo-institutional-view-of-the-transaction-cost?redirectedFrom=fulltext>. (accessed: 28 November 2025).

12. Rahman, N. S. F. A., Hamid, A. B. A., & Chin, T. A. (2022). Industry 4.0 adoption in logistics. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100085. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100085>. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390922000580?via%3Dihub>. (accessed: 04 December 2025).

13. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478?via%3Dihub>. (accessed: 21 November 2025).

14. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation. *Managing Digital Transformation*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003008637-4/understanding-digital-transformation-gregory-vial>. (accessed: 09 December 2025).

15. Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. (2020). Logistics 4.0: A systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, 58(1), 18–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2019.1612964>. (accessed: 30 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025

Прийнята до публікації 22.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Милашко О. Г.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: mylashko@ukr.net

ORCID: 0000-0002-7963-4318

**Дем'яненко Д. М.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, кафедра статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: demjanenkoscob@gmail.com

ORCID: 0009-0007-5457-4180

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню теоретичних, інфраструктурних та прикладних аспектів цифрової трансформації економіки України в умовах глобальних викликів та воєнного стану. Метою статті є аналіз цифрової інфраструктури, державних стратегій цифровізації, розвитку ІКТ-сектору та міжнародні порівняння відповідних складових. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи; методи аналізу динаміки – для виявлення змін індикаторів цифрової трансформації України; методи аналізу структури – для визначення ролі ІКТ/ІТ-сектору в економіці України; табличний метод – для наочного відображення інформації. Оцінено вплив цифрових технологій на ВВП та експорт послуг, на інституційну спроможність, на сектори економіки та соціальну сферу. Розкрито ключові бар'єри й можливості для інтеграції України у глобальний цифровий простір. Сформовано пропозиції щодо вдосконалення державної політики цифровізації.

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифрова трансформація, інфраструктура, цифрова держава, ВВП, міжнародні порівняння, ІКТ, індекси цифровізації.

## DIGITAL TECHNOLOGIES AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE

**Olha Mylashko**, PhD, Associate Professor, Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: mylashko@ukr.net

ORCID: 0000-0002-7963-4318

**Dmytro Demianenko**, Master's student of the Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: demjanenkoscob@gmail.com

ORCID: 0009-0007-5457-4180

**Abstract.** The article examines the theoretical, infrastructural, and applied dimensions of digital transformation and its impact on the economic development of Ukraine under conditions of global challenges and martial law. The study aims to evaluate the state, dynamics, and structural characteristics of the national digital ecosystem by analysing digital infrastructure, ICT sector development, state digitalization strategies, and cross-country comparisons of digitalization indicators. The methodological framework includes general scientific methods, dynamic analysis to identify changes in digital transformation indicators, structural analysis to determine the role of the ICT and IT sectors in the national economy, and tabular methods for visualizing statistical information. The findings demonstrate that Ukraine maintains high resilience of its digital infrastructure even during wartime, while mobile broadband penetration and ICT sector performance continue to grow. The study reveals the increasing contribution of digital technologies to GDP growth, export of IT services, public governance efficiency, and the modernization of key economic sectors, particularly IT and agriculture. Special attention is given to the assessment of international indices such as the Network Readiness Index, EGDI, NCSI, and other global benchmarks, which collectively confirm Ukraine's strong positions in e-government and cybersecurity but also highlight existing disparities in fixed broadband development, regional digitalization, and digital skills. The research identifies key barriers to Ukraine's integration into the European digital market, including infrastructural gaps, uneven access to advanced technologies, and limited investment in innovation. Based on the analysis, policy recommendations are proposed to enhance the effectiveness of digital transformation, including modernization of broadband infrastructure, strengthening support for digital innovation in SMEs, aligning national policies with EU digital standards, and promoting human capital development through digital education. In the long-term perspective, digital technologies are expected to serve as a foundation for post-war recovery, improved competitiveness, and deeper integration of Ukraine into the global digital space.

**Keywords:** digital economy, digital transformation, infrastructure, digital state, GDP, international comparisons, ICT, digitalization indices.

**JEL Classification:** F630; O380; L860

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації питання впливу цифрових технологій на економічний розвиток держави набуває стратегічного значення. Для України це питання є особливо актуальним у зв'язку з реформами модернізації економіки, воєнними викликами, інтеграцією до європейського цифрового простору та необхідністю посилення стійкості державного управління. Цифрові технології, платформи й сервіси дедалі більше визначають конкурентоспроможність національної економіки, структуру ринку праці, динаміку ВВП, експорт послуг та якість публічного управління. Попри наявність значної кількості теоретичних і прикладних досліджень, залишається недостатньо вивченим комплексний вплив цифрових технологій саме на економіку України, з урахуванням її інституційних особливостей, воєнного стану та регіональних диспропорцій. Потребують уточнення та поглиблення питання оцінювання внеску цифровізації у макроекономічні показники та виявлення бар'єрів і можливостей інтеграції України до єдиного цифрового простору ЄС. Це обумовлює актуальність дослідження та визначає необхідність системного аналізу впливу цифрових технологій на розвиток економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади дослідження цифрової трансформації економіки ґрунтуються на концепціях постіндустріального та інформаційного суспільства. У працях Д. Белла [1] цифровізація розглядається у контексті переходу до постіндустріального суспільства, де знання та інформація стають ключовими факторами виробництва. М. Кастельс [2] розвиває ідею мережевого суспільства, підкреслюючи роль інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні нової економічної та соціальної архітектури. Д. Тапскотт [3] акцентує на формуванні цифрової економіки та мережевої інтелектуальної взаємодії, де цифрові платформи й відкриті інновації стають базою для створення доданої вартості. Сучасні дослідження, присвячені промисловій революції [4], фокусуються на впливі таких технологій, як штучний інтелект, BigData, блокчейн, IoT, що впливають на структурні зміни в економіці, продуктивність та ринок праці. Міжнародні організації (Світовий банк, OECD, ITU, UN DESA) демонструють у своїх аналітичних звітах істотний позитивний вплив розбудови цифрової інфраструктури та широкосмугового доступу до інтернету на темпи зростання ВВП, інвестиційну привабливість і розвиток людського капіталу. Окремий пласт досліджень присвячено міжнародним порівняльним індексам цифровізації: Network Readiness Index (NRI), E-Government Development Index (EGDI), National Cyber Security Index (NCSI), Digital Economy and Society Index (DESI) тощо [5-14]. Ці показники дозволяють оцінювати готовність країн до цифрової економіки, рівень розвитку цифрового урядування, кібербезпеки та людського капіталу, а також порівнювати позиції країн у глобальному цифровому просторі. Українські науковці та аналітики зосереджують увагу на таких аспектах, як формування цифрової економіки, розвиток електронного урядування та платформи «Дія», цифровізація фінансового сектору та безготівкових платежів, регіональні особливості розвитку цифрової інфраструктури і вплив цифрових технологій на ринок праці, освіту та соціальну сферу [15-17]. У роботах низки науковців здійснюються комплексні дослідження та узагальнення факторів, що впливають на зміну ВВП та на інші макроекономічні характеристики результатів діяльності країни [18-21].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій із зазначеної тематики, стратегічного значення набуває оцінювання впливу цифровізації на макроекономічні процеси в Україні та виявлення можливостей інтеграції України до єдиного цифрового простору ЄС.

**Метою статті** є комплексний аналіз впливу цифрових технологій на розвиток економіки України шляхом узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності цифрової трансформації та цифрової економіки, оцінювання стану та динаміки розвитку цифрової інфраструктури України на основі міжнародних і національних показників, дослідження ролі цифрових технологій у трансформації ключових секторів економіки, порівняльного аналізу українських тенденцій цифровізації з практиками ЄС і США та формулювання висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності використання цифрових технологій у забезпеченні економічного зростання України.

**Основний матеріал.** Цифрова економіка стала визначальним чинником суспільного розвитку та структурних трансформацій на світовому рівні. Україна, перебуваючи у стані повномасштабної війни, зуміла сформуувати унікальну модель цифрової трансформації, яка забезпечує стійкість держави, модернізацію секторів економіки та прискорення інтеграції у європейський цифровий простір. В умовах зростання ролі інформації, інновацій та цифрових платформ актуальним є аналіз того, як цифрові технології впливають на економічні процеси,

продуктивність, конкурентоспроможність та інституційну модернізацію країни. Цифрова трансформація визначається як системна зміна економічних та соціальних процесів під впливом цифрових технологій. Вона охоплює переосмислення бізнес-моделей, управління даними. Концептуальні основи цифрової економіки сформовані у працях Д. Белла [1], М. Кастельса [2], Д. Тапскотта [3], які підкреслюють роль знань, інформації та мережових структур у формуванні нової економічної парадигми. Ключовими драйверами цифрової економіки можна назвати технології (ШІ, Big Data, IoT, хмарні сервіси, блокчейн), інновації (бізнес-моделі, «зелена» економіка, платформізація) та інформаційні ресурси. Їх раціональне поєднання формує умови для розвитку інноваційної моделі економічного зростання. Для вимірювання рівня цифровізації держави застосовують міжнародні індекси, доступність інтернету для населення та показники розвитку ІКТ-сектору. Для якісного та достовірного аналізу застосовують ряди динаміки, абсолютні та відносні прирости, порівняльний аналіз.

Базовим показником вимірювання рівня цифровізації України можна вважати саме доступ населення до мережі інтернет, розвиток мобільних мереж та інтернет-інфраструктури. У дослідженні розвитку інфраструктури використано показники кількості населення з доступом до інтернету, домогосподарств з активним підключенням до мережі, активних мобільних ФШП-підписок, а також показник рівня фіксованого широкосмугового інтернету (табл. 1).

Таблиця 1

## Індикатори цифрової інфраструктури України

| Показник                                    | 2021 | 2022  | 2023  | 2024 |
|---------------------------------------------|------|-------|-------|------|
| Користувачі інтернету, % населення          | 79,2 | н/д   | 82,38 | н/д  |
| Домогосподарства з інтернетом, %            | 83   | н/д   | н/д   | н/д  |
| Домогосподарства з інтернетом (місто), %    | 87   | н/д   | н/д   | н/д  |
| Домогосподарства з інтернетом (село), %     | 73   | н/д   | н/д   | н/д  |
| Активні мобільні ФШП-підписки (на 100 осіб) | 80,1 | 77,4  | 81,6  | 86,8 |
| ФШП (передплати на 100 осіб)                | н/д  | 17,54 | 19,67 | н/д  |
| Мобільні стільникові підписки (на 100 осіб) | 135  | н/д   | н/д   | н/д  |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [5]*

Дані табл. 1 свідчать про високу стійкість інтернет-інфраструктури та її зростання навіть попри наслідки повномасштабного російського вторгнення.

Для порівняння слід звернути увагу на індикатори сусідніх країн ЄС, які представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняння рівня цифрової інфраструктури  
(Україна, ЄС, Польща, Румунія, світ) у 2023 році

| Країна/регіон            | Користувачі інтернету, % населення | на 100 осіб |
|--------------------------|------------------------------------|-------------|
| Україна                  | 82,4                               | 19,67       |
| Європейський Союз (27)   | 90,16                              | >30         |
| Польща                   | 86,4                               | 26,11       |
| Румунія                  | 88,6                               | 34,67       |
| Світовий середній рівень | 67                                 | 19,44       |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [6]*

Україна перевищує світові середні показники, але суттєво відстає від країн ЄС у розвитку фіксованого інтернету, що обмежує потенціал високотехнологічних секторів.

Слід зазначити, що цифровізація торкнулася практично всіх секторів економіки, зокрема ІТ, фінансів, торгівлі, аграрного виробництва, освіти та державного управління. Найбільш вагомим та динамічним сектором є ІТ, про що свідчать дані з табл. 3.

Таблиця 3

Роль ІКТ/ІТ-сектору в економіці України, %

| Показник                                  | 2021 | 2023 |
|-------------------------------------------|------|------|
| Частка ІКТ у ВВП                          | 3,2  | 4,5  |
| Частка «базової цифрової економіки» у ВВП | 5,0  | н/д  |
| Частка ІТ у ВВП                           | 3,0  | 5,0  |
| Частка ІТ-послуг в експорті               | 10   | 13,2 |

Джерело: складено авторами за матеріалами [15]

Зростання експорту ІТ-послуг до 13,2% підтверджує стратегічну вагу галузі для економіки в умовах війни та її подальшого зростання. Також можна вважати, що український ринок є привабливим для міжнародних ІТ-компаній та має позитивне середовище для розвитку вітчизняних ІТ-компаній.

Окрему увагу заслуговує аграрний сектор. Він забезпечує понад 40% експорту України і його цифрова модернізація напряду впливає на економічну стійкість. Згідно з даними, наведеними у табл. 4, більший успіх інтеграції цифрових технологій у свою діяльність мають саме великі підприємства, оскільки цього вимагають виклики, зумовлені масштабами їхньої економічної діяльності. Проте малі та середні підприємства також активно розвиваються у цьому напрямку.

Таблиця 4

Використання цифрових технологій в аграрному секторі України (2024), %

| Група господарств | Цифрові карти полів | GPS/автопілот | NDVI-супутникові карти |
|-------------------|---------------------|---------------|------------------------|
| Малі та середні   | 17-20               | 15-20         | 10-15                  |
| Великі            | 47                  | 50            | 38                     |

Джерело: складено авторами за матеріалами [11, 12]

У міжнародній практиці оцінювання цифрової трансформації держав використовуються комплексні індекси, що дозволяють вимірювати рівень розвитку цифрової інфраструктури, цифрових навичок населення, електронного урядування, інноваційної активності, кіберзахисту. Аналіз цих індексів дає змогу зіставити прогрес України з іншими країнами та середньосвітовими показниками, а також визначити ключові напрями для удосконалення цифрової політики.

Network Readiness Index є одним із найавторитетніших індексів оцінювання цифрової готовності держав. Він включає чотири блоки: інфраструктура, інституції, використання технологій бізнесом і державою, людський капітал. У 2023 році Україна мала бал 55,3 зі 100 можливих та зайняла 43-тє місце у світовому рейтингу. Найбільш високі бали були у сфері цифрового урядування та кібербезпеки, а найменші – інвестиції в інновації та цифрові навички населення [9].

National Cyber Security Index оцінює рівень готовності держави до запобігання кіберзагрозам, здатність реагувати на інциденти та забезпечувати безпеку цифрового середовища. Загальний бал України у 2023 році склав 88,33 зі 100 можливих, що забезпечив нашій країні 13-тє місце у світі [10]. Це свідчить про високий рівень кіберзахищеності українських цифрових систем та підтверджується показниками Network Readiness Index.

E-Government Development Index вимірює розвиток електронного врядування за такими напрями: онлайн-послуги, телекомунікаційна інфраструктура та людський капітал. У 2022 році Україна, згідно з даними індексу, увійшла до складу держав з високим рівнем розвитку електронного самоврядування [8].

Global Cybersecurity Index оцінює здатність країни забезпечувати кіберстійкість та законодавче регулювання кібербезпеки. Україна показує позитивну динаміку розвитку та щорічно зміцнює свої позиції [7].

Також важливим фактором оцінювання рівня цифровізації є національний індекс цифрової трансформації регіонів України, який щорічно вимірюється Міністерством цифрової трансформації України. Згідно з даними, наведеними у табл. 5, Україна показує позитивну динаміку зростання, що свідчить про успішні цифрові реформи уряду та синергію взаємодії з ІТ-підприємствами [14].

Таблиця 5

## Індекс цифрової трансформації України у період 2021-2024 рр.

| Рік  | Індекс | Зміна до попереднього року, % |
|------|--------|-------------------------------|
| 2021 | 0,711  | -                             |
| 2022 | 0,651  | -8,43                         |
| 2023 | 0,497  | -23,65                        |
| 2024 | 0,632  | +27,16                        |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [14]*

Спираючись на міжнародні та національні індекси, можна стверджувати, що Україна демонструє високу цифрову динаміку та входить до групи світових лідерів у цифровому урядуванні й кібербезпеці.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило оцінити вплив цифрових технологій на розвиток економіки України. Аналіз стану цифрової інфраструктури показав, що Україна демонструє високу стійкість цифрових мереж та позитивну динаміку у сфері мобільного широкосмугового доступу, хоча розвиток фіксованого інтернету залишається нерівномірним. Незважаючи на обмеження, викликані воєнними діями, Україна стабільно перевищує середньосвітові показники за часткою користувачів інтернету, що формує фундамент для подальшого зростання цифрових послуг та інноваційної активності. Дослідження впливу цифрової трансформації на сектори економіки засвідчило ключову роль ІКТ-галузі, яка стала одним з головних драйверів економічного зростання. Її частка у ВВП та експорті послуг постійно зростає, а кількість високотехнологічних робочих місць збільшується. Аграрний сектор, що забезпечує до 40% експорту України, демонструє активну інтеграцію цифрових технологій. Водночас існує значний дисбаланс між великими аграрними компаніями та малими фермерськими господарствами щодо доступу до сучасних технологій. Аналіз міжнародних індексів, а також національного індексу цифрової трансформації регіонів України засвідчує, що Україна входить до групи країн з високим рівнем цифрового врядування та кібербезпеки. Високі позиції свідчать про успішність державної цифрової стратегії та її відповідність міжнародним тенденціям. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників конкурентоспроможності української економіки. За результатами дослідження запропоновано для підвищення результативності цифровізації зосередитися на: модернізації інтернет-інфраструктури; підтримці цифрових інновацій у малому та середньому бізнесі; координації цифрової політики з нормами ЄС; розвитку людського капіталу через цифрову освіту. У стратегічному вимірі цифрові технології мають потенціал стати фундаментом для прискорення післявоєнного відновлення, зміцнення економічної стійкості та інтеграції України в єдиний цифровий ринок Європейського Союзу.

Подальші дослідження будуть присвячені оцінюванню економічного ефекту цифровізації шляхом застосування економіко-математичних моделей, включно з моделями прогнозування ВВП, продуктивності та структурних зрушень в ІКТ-секторі.

## Список літератури

1. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. Сучасна зарубіжна соціальна філософія : Хрестоматія. К. Либідь. 1996. С. 194 – 250. URL: <https://surl.li/owrpsj>. (дата звернення 08.11.2025).
2. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Wiley-Blackwell. 2010. URL: <https://surl.li/vcbmq>. (дата звернення 18.11.2025).
3. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill. 1996. URL: <https://surl.li/zmtfw>. (дата звернення 05.11.2025).
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva. World Economic Forum. 2020. URL: <https://surl.li/jwmfb>. (дата звернення 05.11.2025).
5. World Bank. World Development Indicators. URL: <https://data.worldbank.org>. (дата звернення 22.11.2025).
6. OECD Digital Economy Outlook. Paris. OECD Publishing. 2022. URL: <https://surl.li/fddynw>. (дата звернення 20.11.2025).

7. International Telecommunication Union (ITU). Digital Development Report 2023. Geneva. ITU. 2023. URL: <https://surl.lu/qbvuaq>. (дата звернення 20.11.2025).
8. UN DESA. United Nations E-Government Survey 2022. New York. UN. 2022. URL: <https://surl.li/jyqhnq>. (дата звернення 15.11.2025).
9. Network Readiness Index 2023 Report. Portulans Institute. 2023. URL: <https://surl.li/ccrjcr>. (дата звернення 11.11.2025).
10. National Cyber Security Index. e-Governance Academy. 2023. URL: <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/>. (дата звернення 11.11.2025).
11. FAO. Digital Agriculture in the Grain Sector of Ukraine. Rome. FAO. 2023. URL: <https://surl.li/juylxy>. (дата звернення 11.11.2025).
12. BRDO. AgriTech Landscape of Ukraine. Київ. BRDO. 2023. URL: <https://surl.li/rxgrge>. (дата звернення 08.11.2025).
13. UkrAgroConsult. Digitalization Survey of Farmers. Київ. 2024. URL: <https://surl.li/ibhgnq>. (дата звернення 08.11.2025).
14. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2021–2024. URL: <https://surl.li/uorfsc>. (дата звернення 09.11.2025).
15. Пустовойт О. В. Цифрова економіка України: окремі підходи до вимірювання та аналізу. *Економіка України*. 2025. № 68(8(765)). С. 3–25. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.08.003>.
16. Миронова М. І. Розвиток цифрової економіки: глобальні тренди та виклики для України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2023. № 73. С.103–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-15>. URL: <https://surl.cc/fazffw>. (дата звернення 16.11.2025).
17. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21>. URL: <https://surl.lu/lownhs>. (дата звернення 18.11.2025).
18. Вільчинська О., Рум'янцева К. (2025). Дослідження факторів впливу на економічне зростання за допомогою економетричного моделювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-6>. URL: <https://surl.lt/alktcb>. (дата звернення 18.11.2025).
19. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., & Подвальна Г. В. Дослідження впливу інвестицій на розвиток ВВП України в сучасних умовах. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу та Права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2022. Вип. 34. С. 202–212. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7289690>. URL: <https://surl.li/bktbzi>. (дата звернення 17.11.2025).
20. Пелех О. Б. Структурні дисбаланси ВВП з погляду оплати праці та їх наслідки. *Агросвіт*. 2020. №4. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.4.65>. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2020/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2020/11.pdf). (дата звернення 21.11.2025).
21. Кваша Т. К. Моделювання потенційного ВВП для оцінювання фіскального простору України. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.120>. URL: <https://surl.li/zbgnar>. (дата звернення 19.11.2025).

## References

1. Bell, D. (1996). The Coming of Post-Industrial Society. In *Suchasna zarubizhna sotsialna filosofia: Khrestomatiia* (pp. 194–250). Kyiv: Lybid. Retrieved from <https://surl.li/owrpsj>. (accessed 8 November 2025).
2. Castells, M. (2010). The Rise of the Network Society (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell. Retrieved from <https://surl.li/vcbmq>. (accessed 18 November 2025).
3. Tapscott, D. (1996). The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill. Retrieved from <https://surl.li/zmtfw>. (accessed 5 November 2025).
4. Schwab, K. (2020). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from <https://surl.li/jwmfbd>. (accessed 5 November 2025).
5. World Bank. (2025). World Development Indicators. Retrieved from <https://data.worldbank.org>. (accessed 22 November 2025).
6. OECD. (2022). OECD Digital Economy Outlook. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://surl.li/fddynw>. (accessed 20 November 2025).

7. International Telecommunication Union. (2023). Digital Development Report 2023. Geneva: ITU. Retrieved from <https://surl.lu/qbvuyay>. (accessed 20 November 2025).
8. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). UN E-Government Survey 2022. New York: UN. Retrieved from <https://surl.li/jyqhnb>. (accessed 15 November 2025).
9. Portulans Institute. (2023). Network Readiness Index 2023 Report. Retrieved from <https://surl.li/ccrjcr>. (accessed 11 November 2025).
10. e-Governance Academy. (2023). National Cyber Security Index. Retrieved from <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index>. (accessed 11 November 2025).
11. FAO. (2023). Digital Agriculture in the Grain Sector of Ukraine. Rome: FAO. Retrieved from <https://surl.li/juylxy>. (accessed 11.11.2025). [In Ukrainian].
12. BRDO. (2023). AgriTech Landscape of Ukraine. Kyiv: BRDO. Retrieved from <https://surl.li/rxgrge>. (accessed 8 November 2025). [In Ukrainian].
13. UkrAgroConsult. (2024). Digitalization Survey of Farmers. Kyiv: UkrAgroConsult. Retrieved from <https://surl.li/ibhgnq>. (accessed 8 November 2025). [In Ukrainian].
14. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2021–2024). Digital Transformation Index of Ukrainian Regions. Retrieved from <https://surl.li/uorfsc>. (accessed 9 November 2025). [In Ukrainian].
15. Pustovoi, O. V. (2025). Digital Economy of Ukraine: Selected Approaches to Measurement and Analysis. *Ekonomika Ukrainy*, 68(8(765)), 3–25. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.08.003>. [In Ukrainian].
16. Myronova, M. I. (2023). Development of the Digital Economy: Global Trends and Challenges for Ukraine. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 73, 103–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-15>. Retrieved from <https://surl.cc/fazffw>. (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].
17. Cherep, O. H., Dashko, I. M., Bekhter, L. A., & Pidlisnyi, R. O. (2024). Advantages and Challenges of Digitalization of Ukraine's Economy. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(1), 131–135. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21>. Retrieved from <https://surl.lu/lownhs>. (accessed 18 November 2025). [In Ukrainian].
18. Vilchynska, O., & Rumiantseva, K. (2025). Modelling the Impact of Factors on Economic Growth Using Econometric Methods. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-6>. Retrieved from <https://surl.lt/alktcb>. (accessed 18 November 2025). [In Ukrainian].
19. Bochko, O. Yu., Kuziak, V. V., & Podvalna, H. V. (2022). The Impact of Investment on GDP Growth of Ukraine in Modern Conditions. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 34, 202–212. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7289690>. Retrieved from <https://surl.li/bktbzi>. (accessed 17 November 2025). [In Ukrainian].
20. Pelekh, O. B. (2020). Structural GDP Imbalances by Labor Compensation and Their Effects. *Ahrosvit*, 4, 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.4.65>. Retrieved from [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2020/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2020/11.pdf). (accessed 21 November 2025). [In Ukrainian].
21. Kvasha, T. K. (2021). Potential GDP Modelling for Assessing Ukraine's Fiscal Space. *Ekonomika ta derzhava*, 11, 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.120>. Retrieved from <https://surl.li/zbgnar>. (accessed 19 November 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025

Прийнята до публікації 12.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

# ~ ДЕМОКРАТІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА ~

УДК: 331.101.262:346.57

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-31-39>

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Познанська І. В.**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, завідувачка кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [pozn75@gmail.com](mailto:pozn75@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-7343-6663

**Подвальна Н. Е.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

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

ORCID: 0000-0002-0589-4723

**Анотація.** Метою статті є визначення та систематизація міжнародного нормативно-правового підґрунтя та ключових принципів формування людино-орієнтованої економіки, а також аналіз його ролі як інфраструктурного компоненту, що забезпечує справедливі та гідні соціально-трудові відносини у контексті національних пріоритетів України. У статті проаналізовано міжнародні правові рамки та визначено ключові характеристики людино-орієнтованої економіки. Застосовано методи системного та порівняльного аналізу для оцінювання ступеня адаптації національного законодавства до міжнародних вимог. Визначено, що нормативно-правова рамка людино-орієнтованої економіки базується на триаді норм: права людини, стандарти гідної праці та етичне регулювання цифрових технологій. Проаналізовано вісім ключових принципів та систематизовано дані, що відображають відповідність міжнародним стандартам їх адаптації у національному законодавстві та інструментах моніторингу України. Встановлено необхідність міжсекторальної трансляції стандартів як методологічної умови для перетворення міжнародних зобов'язань на практичні механізми забезпечення соціально-трудових відносин в Україні. Результати цього дослідження є основою удосконалення нормативно-правового забезпечення соціально-трудових відносин в Україні та запропонованого інструментарію для моніторингу результатів удосконалення, який сприятиме ефективній імплементації міжнародних зобов'язань та прискорить процес стійкої, справедливої та інклюзивної відбудови вітчизняної економіки.

**Ключові слова:** людино-орієнтована економіка, нормативно-правове забезпечення, гідна праця, соціально-трудові відносини, людський капітал, інклюзивність, міжнародні стандарти.

## REGULATORY AND LEGAL SUPPORT AND PRINCIPLES OF FORMING A HUMAN-ORIENTED ECONOMY

**Inna Poznanska**, Doctor of Economics, Senior Researcher, Head of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: [pozn75@gmail.com](mailto:pozn75@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-7343-6663

**Natalia Podvslna**, Ph. D. ekon. Sciences, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

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

ORCID: 0000-0002-0589-4723

**Abstract.** The purpose of the article is to identify and systematize the international regulatory framework (UN, ILO, EU) and key principles of the formation of a people-oriented economy, as well as to analyze its role as an infrastructure component that ensures fair and decent social and labor relations in the context of the national priorities of Ukraine, particularly during post-war reconstruction. The study is motivated by the necessity to shift the economic paradigm from focusing solely on GDP to prioritizing human rights, dignity, and well-being, integrating indicators of human capital and quality of life into policy-making. Method. The study is based on the theoretical concepts of the "capabilities approach" and the «economy of well-being» Methods of systemic and comparative analysis are used to assess the adaptation of international requirements in national legislation. The analysis covers key documents from the ILO («Human-Centred Economics»), OECD («The economy of well-being»), and the EU's digital regulations. The research isolated the previously unresolved problem of detailed systematization and mechanisms for the intersectoral translation of international standards into specific national policies of Ukraine. Scientific novelty. It is determined that the regulatory framework of a people-oriented economy is based on a triad of international norms: 1) human rights (UN); 2) decent work standards (ILO); and 3) ethical regulation of digital technologies (EU). Eight key principles (inclusiveness, social justice, equality of opportunity) are analyzed and data reflecting the compliance of international standards with their adaptation in the national legislation and monitoring tools of Ukraine are systematized in a comparative table. The research established the necessity for intersectoral translation of standards (e.g., integrating Decent Work into financial planning and public procurement)

*as a methodological condition for transforming international obligations into practical, all-encompassing mechanisms for ensuring social and labor relations in Ukraine. Monitoring tools such as HRIA, DPIA, and AIIA are identified as crucial for evaluating the real impact of policies. The results of the study serve as the basis for improving the regulatory and legal support for social and labor relations in Ukraine by defining the required legal infrastructure. A practical toolkit for monitoring results has been proposed (focused on SDG indicators and specialized impact assessments), which will contribute to the effective implementation of international obligations and accelerate the process of sustainable, fair, and inclusive reconstruction. The findings underscore that strengthening institutional capacity and intersectoral coordination are key to realizing the goals of a people-oriented economy.*  
**Keywords:** people-oriented economy, regulatory framework, decent work, social and labor relations, human capital, inclusiveness, international standards.

**JEL Classification:** J080; K310; O150

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних викликів, таких як цифрова трансформація, зміна клімату, а також наслідки криз (включаючи повномасштабну війну та відбудову в Україні), зростає необхідність у формуванні економічної парадигми, що ставить людину, її права, гідність та добробут у центр розвитку. Людино-орієнтований (human-centered) підхід розглядає людину не просто як фактор виробництва, а як кінцеву мету економічної політики, орієнтуючись не тільки на ВВП, а й на показники добробуту, людського капіталу та якості життя. Своєчасність дослідження для України полягає в її прагненні імплементувати норми міжнародного права у конкретні національні законодавчі акти, політику та інституційні механізми для забезпечення стійкої, справедливої та інклюзивної відбудови.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування людино-орієнтованої (соціально-орієнтованої, people-centered) економіки є предметом активних досліджень на міжнародному та національному рівнях. Міжнародна організація праці (МОП) у публікації «Економіка, орієнтована на людину: переосмислення макроекономіки, щоб поставити людей на перше місце» («Human-Centred Economics: Rethinking macroeconomics to put people first») [1] наголошує на необхідності переосмислення макроекономічної політики, щоб поставити людину на перше місце, тому економічна політика має бути зосереджена на гідній праці, соціальній справедливості та стійкості, інтегруючи цілі розвитку людського капіталу в основу економічних рішень. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у публікації «Економіка добробуту» («The economy of well-being») [2] підкреслює, що економічне зростання має бути засобом для підвищення добробуту (well-being) громадян. Автори пропонують комплексну візію, де політика має створювати можливості для всебічного розвитку людини, а показники успіху повинні виходити за межі ВВП. Українські дослідники також активно розробляють цю проблематику, акцентуючи на адаптації міжнародного досвіду. У статті О. І. Клімової систематизовано теоретичні засади та підходи до формування соціально-орієнтованої економіки [3]. У роботі В. Л. Диканя проаналізовано можливість та шляхи імплементації європейської соціально-орієнтованої моделі в умовах України [4]. У дослідженні «Децентралізація та people-centered management місцевих ресурсів» виділено важливість людино-центрованого управління (people-centered management) у контексті децентралізації, підкреслюючи, що ефективне управління ресурсами на місцевому рівні має бути орієнтоване на потреби та розвиток людини [5]. Отже, у дослідженнях простежується спільна ідея про зміну економічної парадигми від концентрації на зростанні до пріоритету добробуту, людського капіталу та соціальної справедливості, що вимагає перегляду як макроекономічної політики, так і механізмів управління на всіх рівнях.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Хоча міжнародні рамки чітко окреслюють принципи людино-центрованого розвитку, а українські наукові та практичні дискусії підкреслюють необхідність міжсекторального підходу та посиленого моніторингу SDG (Цілей сталого розвитку ООН), невирішеною частиною загальної проблеми залишається питання детальної систематизації, прямої трансляції та механізмів моніторингу імплементації міжнародних стандартів у конкретне національне законодавство та політику України в умовах війни та відбудови. Потрібна комплексна оцінка, що наочно демонструє, як ключові принципи (права людини, гідна праця, етичний ШІ, сталий розвиток) відображаються у вітчизняній нормативно-правовій базі та які інструменти використовуються для оцінювання результатів.

**Метою статті** є визначення і систематизація міжнародного нормативно-правового підґрунтя та ключових принципів формування людино-орієнтованої економіки, а також аналіз його ролі як інфраструктурного компонента, що забезпечує справедливі та гідні соціально-трудові відносини у контексті національних пріоритетів України.

**Основний матеріал.** Під «людино-орієнтованою економікою» розуміють систему економічних відносин та інститутів, в якій людина розглядається не лише як фактор виробництва, але й як кінцева мета економічного розвитку, а економічна політика спрямована на забезпечення всебічного розвитку індивіда, підвищення якості життя та рівності можливостей. Така парадигма поєднує принципи соціальної справедливості, інклюзивності та сталого розвитку й акцентує на людському капіталі, добробуті та правах людини як центральних показниках успішності економіки [3].

Теоретично людино-орієнтований підхід пов'язаний із розвитком концепцій людського капіталу (human capital), підходів які зосереджені на «здатностях» (capabilities) та «економіці добробуту» (economy of well-being), які підкреслюють, що мета економічного зростання – розширення реальних можливостей і свобод людей, а не лише збільшення ВВП. Ключова думка А. Сена: розвиток розглядається як розширення свобод, що дозволяє людям реалізовувати власні можливості та обирати цінності життя [6].

Ключовими характеристиками людино-орієнтованої економіки є:

1. *Пріоритет людського капіталу та його розвиток.* Інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну перепідготовку та довічне навчання розглядаються як центральне джерело довгострокового зростання та стійкості. Індикатори на кшталт Human Capital Index використовуються для вимірювання очікуваних навичок і здоров'я майбутніх поколінь [7].

2. *Оцінювання успіху через добробут і якість життя (well-being).* Політики орієнтуються на показники добробуту (матеріального й нематеріального), а не лише на макроекономічні агрегати; існують рамки й інструменти (OECD Well-Being Framework), що допомагають узгодити цілі політики з людськими результатами [8, 9].

3. *Інклюзивність та соціальна справедливість.* Доступності економічних благ і можливостей для різних груп населення (за доходом, регіоном, статтю, віком) надається пріоритет: політика повинна усувати бар'єри участі та зменшувати нерівність [4].

4. *Гідна праця та соціальний захист.* Людино-орієнтована модель підкреслює гарантії трудових прав, гідну оплату, безпеку праці та систему соціального захисту як базові елементи економічної політики. OECD та МОП наголошують на потребі інтегрованих підходів до працевлаштування, що враховують індивідуальні обставини осіб [8, 9].

5. *Сталість та відповідальність (ESG-аспекти).* Економічна діяльність оцінюється з урахуванням екологічної та міжпоколінної відповідальності; стійкість ресурсів та здоров'я екосистем є необхідною умовою довгострокового людського благополуччя [8, 9].

6. *Інституційна ефективність і підзвітність.* Досягнення людино-орієнтованих цілей вимагає сильних інститутів, прозорих механізмів управління та залучення громадянського суспільства – як на центральному, так і на місцевому рівнях. Децентралізація управління може посилити «людяність» політик через наближення рішень до реципієнтів [5].

7. *Цифровізація з людським обличчям.* Використання цифрових технологій має сприяти розширенню доступу до послуг (освіта, охорона здоров'я, зайнятість) і не поглиблювати соціальну нерівність; політика повинна передбачати заходи щодо мінімізації цифрового розриву [8, 9].

Для практичної реалізації людино-орієнтованої економіки використовують кількісні та якісні індикатори: індекси людського капіталу (HCI), показники людського розвитку (HDI), набори вимірів добробуту OECD, а також національні показники інклюзивності та якості праці. Ефективна політика поєднує моніторинг цих індикаторів із механізмами зворотного зв'язку та адаптивного управління. Отже, людино-орієнтована економіка – це не суто нормативна концепція, це практичний набір принципів і політичних інструментів, які ставлять людину в центр економічного мислення і планування. Реформаційні зусилля повинні поєднувати інвестиції у людський капітал, інклюзивні політики, механізми моніторингу результатів і посилення інституційної спроможності для досягнення стійкого, справедливого і якісного розвитку.

Принципами формування людино-орієнтованої економіки є інклюзивність, справедливість, сталий розвиток, соціальна відповідальність, рівність можливостей. Наведемо коротке аналітичне тлумачення кожного принципу та інструменти реалізації цих принципів.

Інклюзивність розглядається з позиції забезпечення участі всіх груп населення в економічному житті та доступу до результатів розвитку незалежно від статі, віку, місця проживання, інвалідності чи соціально-економічного статусу. Інклюзивна політика спрямовується на видалення бар'єрів (інституційних, ринкових, культурних) та створення механізмів цілеспрямованої підтримки у вигляді професійної підготовки, доступу до фінансів і сервісів, а також участі в ухваленні рішень на місцевому рівні. У практичному

вимірі інклюзивність поєднує макropolітику (фіскальну й монетарну, що сприяють створенню робочих місць) з політикою соціального захисту та активної праці [10].

Справедливість у контексті людино-орієнтованої економіки має дві взаємопов'язані площини: розподільчу (справедливий розподіл доходів та ресурсів) і процедурну (рівний доступ до правосуддя, інформації та участі). Політика справедливості включає прогресивне оподаткування, цільові трансферти, доступну систему правосуддя і прозорі механізми прийняття рішень. Інституційні реформи, що сприяють підзвітності та доступності державних послуг, є ключовими для зниження нерівностей і підвищення довіри громадян [2, 11].

Принцип сталого розвитку інтегрує екологічні обмеження і відповідальність у стратегічні цілі економіки. Це означає, що економічна політика має враховувати довгострокові екологічні наслідки, сприяти декарбонізації, збереженню природних капіталів та адаптації до кліматичних змін, водночас зберігаючи соціальну справедливість (наприклад, «зелена» трансформація робочих місць із забезпеченням перекваліфікації для вразливих працівників). Синтез цілей сталого розвитку й людського добробуту є центральним у міжнародних стратегіях розвитку та рекомендаціях для національної політики [12].

Соціальна відповідальність бізнесу та державних інституцій – це набір практик, що мінімізують негативний і максимізують позитивний вплив економічної діяльності на суспільство. Для бізнесу це добровільні та нормативні ініціативи (звітність з Цілей сталого розвитку, прозорість ланцюгів постачання, дотримання трудових прав). Для держави – створення регуляторної рамки, стимулів і стандартів, які мотивують компанії до вищих етичних і соціальних стандартів. У країнах із розвиненою практикою корпоративної відповідальності це поєднується з механізмами залучення громадянського суспільства та вимогами до звітності.

Рівність можливостей передбачає не лише формальну рівність прав, а й створення вихідних умов, які дозволяють кожному реалізувати потенціал (доступ до освіти, охорони здоров'я, ринку праці, фінансових ресурсів). Політика у цій сфері має бути орієнтованою на ранні стадії розвитку індивіда (освіта і здоров'я у дитинстві), систему безперервного навчання та механізми компенсації недоступності (географічна віддаленість, дискримінація). Ефективне поєднання універсальних послуг і цільових програм зменшує міжгенераційні нерівності та підвищує соціальну мобільність [2, 11].

Інструментами для реалізації принципів формування людино-орієнтованої економіки можуть стати:

1. *Інституційні зміни*: інтеграція міжвідомчих програм, оцінювання впливу на рівність та сталий розвиток, створення механізмів залучення громадян [2, 11].

2. *Соціально-фінансові механізми*: прогресивні податки, цільові трансферти, субсидії для вразливих груп, інвестиції у людський капітал [10].

3. *Ринок праці і політика навичок*: активні програми зайнятості, програми перекваліфікації, пріоритет для «зелених» і цифрових навичок [1].

4. *Партнерство держави, бізнесу і громадянського суспільства*: стандарти корпоративної соціальної відповідальності, локальні інноваційні кластери, механізми співуправління.

Інфраструктурне забезпечення людино-орієнтованого підходу в економіці формується на основі міжнародних правових актів і політичних рамок, зокрема Цілей сталого розвитку ООН, стандартів і програм Міжнародної організації праці та політики Європейського Союзу щодо «human-centric» цифрового та соціального розвитку [13]. Розглянемо ключові позиції міжнародних правових актів і політичних рамок.

ООН задає загальну парадигму людино-орієнтованого розвитку через Концепцію сталого розвитку та гідної праці, які поєднують економічні, соціальні і екологічні цілі та ставлять у центр уваги людське благополуччя, недискримінацію та інклюзію. Документи ООН наголошують на необхідності інтегрування прав людини у всі політики реалізації SDG (наприклад, рекомендації та керівні принципи щодо інклюзивності, прав осіб з інвалідністю тощо). Такий підхід визначає базові вимоги до політики на національному рівні – орієнтацію на права, доступність, участь зацікавлених сторін і моніторинг соціальних результатів [13].

МОП формує стандарти для людино-орієнтованої політики на ринку праці через концепцію «Decent Work» (гідна праця), міжнародні трудові конвенції, рекомендації та політичні ініціативи щодо соціального діалогу, захисту трудових прав і соціального захисту. Після криз (наприклад, пандемії COVID-19) МОП просуває концепцію «human-centred recovery» (відновлення, орієнтоване на людину) та інтеграцію принципів гідної праці у національні плани відновлення та фінансового планування. Практичне значення стандартів МОП полягає у встановленні мінімальних правових гарантій (конвенції), механізмів реалізації через тристоронній діалог і рекомендації для інтеграції гідної праці у політику сталого розвитку [14].

Європейське Співтовариство позиціонує «human-centric» підхід, особливо у політиці цифрових технологій (підхід до «trustworthy AI», координаційні плани з ШІ) та у стратегіях цифрової трансформації, із захистом фундаментальних прав, приватності та з недискримінацією. Відповідні документи ЄС (стратегічні плани та політики DG Connect, координаційні плани з AI) задають нормативні орієнтири для членів ЄС і партнерів щодо етичного, безпечного й соціально відповідального впровадження технологій у суспільство.

Зазначений комплекс нормативно-правових документів створює імператив для національного законодавства – поєднувати інновації з гарантіями прав людини та соціальною справедливістю [15, 16].

Сучасна практика формування політики людино-орієнтованого розвитку передбачає синтез:

- 1) нормативно-правового захисту прав людини (ООН, ОГП (ОНЧР));
- 2) трудових стандартів і соціальних захистів (МОП);
- 3) етичних та регуляторних вимог щодо технологій і ринку (ЄС).

Основні рекомендації міжнародних керівних документів спрямовані на: інкорпорацію принципів гідної праці у фінансове планування, впровадження механізмів оцінювання впливу на права людини для цифрових проєктів, забезпечення участі вразливих груп у розробці політичних ініціатив, а також системи моніторингу й звітності за соціальними індикаторами [17]. Адаптація національного законодавства до міжнародних стандартів вимагає трансляції загальних принципів у конкретні нормативні акти.

В Україні наукові та практичні дискусії наголошують на необхідності локалізації міжнародних стандартів з урахуванням місцевих ресурсів та ризиків.

На основі міжнародних рамок можна виокремити ключові нормативно-правові вимоги для людино-орієнтованого розвитку:

1. *Пріоритет прав людини й недискримінації* у всіх політиках (правовий захист, доступність, участь) [18].
2. *Інституційне впровадження гідної праці*: адаптація до стандартів МОП, тристоронній діалог, соціальний захист [19].
3. *Етичне регулювання технологій*: оцінювання впливу на права й суспільство, принципи прозорості та підзвітності (ЄС) [16].
4. *Інтеграція у національні плани розвитку та бюджету*: mainstreaming (інтегрування) гідної праці й інклюзивності у планування фінансування [9].
5. *Моніторинг і звітність* за соціальними індикаторами (SDG-орієнтований підхід) [1].

Нижче наведено таблицю відповідності ключових принципів людино-орієнтованого розвитку з прикладами адаптації національного законодавства та політик України до міжнародних стандартів. Таблиця відображає основні принципи, міжнародні документи, відповідні українські нормативні акти та інструменти моніторингу.

Таблиця 1

Принципи людино-центричного розвитку та адаптація до них в умовах України

| № з/п | Ключовий принцип                         | Нормативно-правові акти/документи                                                                                                                                                                                                                                                           | Інструменти моніторингу та оцінювання                                                                                                                                                                                                                      | Адаптація у національному законодавстві                                                                                                                                                                                                                | Інструменти моніторингу в Україні                                                                                                                                            |
|-------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Права людини, недискримінація, рівність  | - Загальна декларація прав людини (ООН, 1948);<br>- Міжнародний пакт про громадянські та політичні права (ООН, 1966);<br>- Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (2006);<br>- Керівні принципи ООН з питань бізнесу і прав людини (UNGPs, 2011);<br>- Хартія основних прав ЄС (2000). | - Universal Periodic Review (UPR);<br>- періодичні звіти держав;<br>- Національні механізми моніторингу прав людини (омбудсман, національні звіти);<br>- Human Rights Impact Assessment (HRIA) – оцінювання впливу на права людини для політик і проєктів. | - Конституція України (ст. 21, 24, 47) – недискримінація, рівність прав;<br>- Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» (2006);<br>- Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005). | - Моніторинг Уповноваженого ВРУ з прав людини;<br>- Національні звіти до Комітету ООН з прав людини;<br>- Звіти Національної координаційної ради з прав осіб з інвалідністю. |
| 2.    | Інклюзивність і соціальна справедливість | - Цілі сталого розвитку ООН (SDG), принцип «leave no one behind»;<br>- OHCHR Guidelines for Inclusive Sustainable Development;<br>- Європейський стовп соціальних прав (2017).                                                                                                              | - Глобальна система індикаторів SDG;<br>- добровільні національні огляди реалізації SDG;<br>- EU Social Scoreboard – соціальний індикаторний щит ЄС.                                                                                                       | - Національна стратегія зі сталого розвитку України до 2030 р. (2020);<br>- Стратегія з інклюзивного розвитку дітей та молоді (МОН, 2021).                                                                                                             | - Звітність за національними індикаторами SDG;<br>- Оцінювання впливу політик на вразливі групи.                                                                             |

|    |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | <i>Гідна праця (Decent Work)</i>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Порядок денний МОП «Decent Work Agenda» (1999);</li> <li>- Конвенції МОП: C87, C98, C122, C131, C155 та ін.;</li> <li>- Рекомендації МОП щодо соціального захисту, мінімальних гарантій та умов праці;</li> <li>- UN Global Accelerator for Jobs and Social Protection (2023).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ILOSTAT – моніторинг трудових показників;</li> <li>- ILO Decent Work Country Profiles;</li> <li>- National Labor Inspection Reports;</li> <li>- International Network of Financial Frameworks (INFF) – індикатори інтеграції гідної праці у державні фінанси.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кодекс законів про працю України (1971, із змінами);</li> <li>- Закон України «Про зайнятість населення» (2021);</li> <li>- Закон України «Про оплату праці» (2022);</li> <li>- Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування».</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Звіти Держпраці та Держслужби статистики;</li> <li>- ILO Country Profile Reports (Україна);</li> <li>- Звіти щодо виконання національних планів зайнятості та гідної праці.</li> </ul>     |
| 4. | <i>Соціальний діалог і трудові права</i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конвенції МОП № 87 (свобода асоціації), № 98 (право на колективні переговори), № 144 (тресторонні консультації);</li> <li>- Рекомендації МОП щодо соціального діалогу;</li> <li>- Європейська соціальна хартія (переглянута, 1996).</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ILO Supervisory Mechanisms (Комітет експертів МОП, Комітет зі свободи асоціації);</li> <li>- EU Social Dialogue Scoreboard;</li> <li>- Національні комісії з трестороннього соціального діалогу.</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон України «Про соціальний діалог в Україні» (2011);</li> <li>- Колективні договори на підприємствах;</li> <li>- Структури трестороннього консультативного діалогу (Мінекономіки, МОП).</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг діяльності об'єднань профспілок та роботодавців;</li> <li>- Звіти Національної тресторонньої соціальної ради.</li> </ul>                                                        |
| 5. | <i>Рівність можливостей та гендерна рівність</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конвенція ООН CEDAW (1979);</li> <li>- МОП: C100 (рівна оплата), C111 (недискримінація), C183 (материнство);</li> <li>- Стратегія ЄС з гендерної рівності 2020–2025.</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CEDAW periodic reporting system;</li> <li>- ILO Gender Equality Indicators;</li> <li>- EU Gender Equality Index (EIGE).</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005);</li> <li>- Державна цільова програма «Рівні можливості» (Мінсоцполітики, 2020).</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Звіти Держстату з гендерних показників;</li> <li>- Оцінювання ефективності реалізації державних програм рівності.</li> </ul>                                                               |
| 6. | <i>Етичний, людиноцентричний штучний інтелект</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ЄС: Ethics Guidelines for Trustworthy AI (2019);</li> <li>- EU AI Act (2024) – перший у світі комплексний регламент III;</li> <li>- OECD AI Principles (2019) – підтримані G20;</li> <li>- UNESCO Recommendation on the Ethics of AI (2021).</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- AI Impact Assessment (AIIA) – оцінювання ризиків та впливу алгоритмів;</li> <li>- Conformity assessment under EU AI Act (аудит III);</li> <li>- National AI Strategies Monitoring Reports;</li> <li>- OECD AI Policy Observatory (AIPO).</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (2021);</li> <li>- Законопроект «Про штучний інтелект» (№4464, 2023) – етичні та правові рамки впровадження AI;</li> <li>- Державні стандарти кібербезпеки та захисту даних.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обов'язкове оцінювання ризиків AI;</li> <li>- національні моніторингові звіти Міністерства цифрової трансформації;</li> <li>- Аудит алгоритмічних систем на державних проєктах.</li> </ul> |
| 7. | <i>Прозорість, підзвітність і захист даних</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- GDPR (ЄС, 2016) – Загальний регламент про захист даних;</li> <li>- Конвенція Ради Європи 108+;</li> <li>- UN Guidelines for Consumer Protection (цифровий вимір).</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Data Protection Impact Assessment (DPIA);</li> <li>- Звіти наглядових органів (Data Protection Authorities Reports);</li> <li>- European Data Governance Indicators.</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон України «Про захист персональних даних» (2010, зі змінами);</li> <li>- Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2020).</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Національна адміністрація з питань захисту персональних даних – звіти та аудит;</li> <li>- Оцінювання впливу на захист даних (DPIA) у державних органах.</li> </ul>                        |
| 8. | <i>Сталий розвиток та соціальна відповідальність бізнесу</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SDG Agenda 2030; UN Global Compact (10 принципів KCB);</li> <li>- ЄС: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, 2023).</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustainability Reporting Standards (ESRS);</li> <li>- Державні нефінансові звіти;</li> <li>- ESG Ratings (MSCI, Sustainalytics);</li> <li>- Моніторинг SDG корпоративного сектору.</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон України «Про публічну звітність корпоративних структур» (2022);</li> <li>- Національні принципи KCB (Мінекономіки, 2021).</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ESG-звіти українських компаній;</li> <li>- Моніторинг виконання корпоративних зобов'язань по SDG та KCB.</li> </ul>                                                                        |

Джерело: складено авторками за матеріалами [13-19]

Таблиця демонструє, що людино-центричний розвиток базується на трьох групах норм:

1. *Права людини та недискримінація* – задають фундаментальні рамки (ООН, ЄС).  
2. *Гідна праця та соціальна політика* – визначають стандарти забезпечення якості життя працівників (МОП).

3. *Етичне регулювання цифрових технологій* – визначає вимоги до безпечного, відповідального й прозорого використання ІІІ (ЄС, OECD, UNESCO).

Інструменти моніторингу охоплюють як глобальні механізми (UPR, SDG Indicators), так і спеціалізовані (ILO supervisory system, AI impact assessments).

**Висновки.** Ключові принципи людино-орієнтованого розвитку формують взаємопов'язану систему цінностей, яка забезпечує перехід до відповідної економічної моделі зростання. Ефективність реалізації моделі залежить від здатності інституцій координувати дії, наявності фінансових ресурсів та політичної волі впроваджувати реформи, що вирівнюють стартові можливості громадян і враховують екологічні обмеження [1]. Міжнародне нормативно-правове підґрунтя є критично важливим інфраструктурним компонентом, який забезпечує правове поле та стандарти для формування справедливих і гідних соціально-трудових відносин, виходячи за рамки традиційного трудового права та поширюючись на цифровізацію, інвестиції та публічні закупівлі. Ефективність реалізації моделі залежить від міжсекторальної трансляції стандартів – процесу, який вимагає інтеграції соціальних та трудових вимог у економічні, фінансові та цифрові політики. Визначено перелік інструментів моніторингу (UPR, AI Impact Assessment, DPIA, ILOSTAT) як необхідний механізм контролю за якістю та інклюзивністю рішень, що дозволить перейти від формального дотримання норм до оцінювання реального впливу політик на добробут людей та соціально-трудові відносини.

В умовах відбудови та європейської інтеграції, посилення інституційної спроможності та забезпечення міжсекторної координації є критичними умовами для практичної реалізації людино-орієнтованого підходу в Україні. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методологій бюджетної імплементації принципів гідної праці у національну систему фінансування.

### Список літератури

1. ILO (International Labour Organization). Human-Centred Economics: Rethinking macroeconomics to put people first. International Labour Office. Geneva: ILO, 2023. 168 p. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення 12.10.2025).
2. OECD. The economy of well-being / A. Llana-Nozal et al. – OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення 12.10.2025).
3. Колбушкін Ю.П., Клімова О.І., Сикорський А.І., Петрик А.М. Аналіз основних підходів до формування соціально орієнтованої економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2018. – Вип. 6 (68). – С. 59-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-9> (дата звернення 19.08.2025)
4. Дикань В.Л. Європейська модель соціально-орієнтованої економіки в реаліях України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2012. – № 37. – С. 13-19. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1216/1/Dikan.pdf> (дата звернення 12.10.2025)
5. Дзвінчук Д., Петренко В., Лопушинський І. Децентралізація та людськоорієнтована модель управління людськими ресурсами в територіальних громадах. *Державне управління та регіональний розвиток*. – 2024. - № 26. – С. 1132-1157. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.02> URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/455/425>
6. Sen A. Development as Freedom. New York: Alfred A. Knopf, 1999. 366 p.
7. World Bank. Human Capital Index (HCI) – DataBank. URL: <https://databank.worldbank.org/source/human-capital-index>. (дата звернення 19.08.2025).
8. Llana-Nozal A., Martin N., Murtin F. The economy of well-being: Creating opportunities for people's well-being and economic growth. OECD Statistics Working Papers, No. 2019/02. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org>. (дата звернення 25.09.2025).
9. OECD. People-centred Employment Support. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/people-centred-employment-support.html>. (дата звернення 25.09.2025).
10. The State of Economic Inclusion Report 2024: Pathways to Scale / Inés Arévalo-Sánchez et al. – Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org> (дата звернення 12.10.2025).
11. OECD. Equal Access to Justice for Inclusive Growth. – OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення 12.10.2025).

12. UNDP. UNDP's Inclusive and Sustainable Growth Strategy. – New York: United Nations Development Programme, 2019. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення 12.10.2025).
13. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2020. United Nations, 2020. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf>. (дата звернення 12.10.2025).
14. International Labour Organization. Global Forum for a Human-centred Recovery. Input to HLPF ILO, 2022. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29785ILO\\_2022.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29785ILO_2022.pdf). (дата звернення 15.10.2025).
15. European Commission, DG CONNECT. Strategic Plan 2020–2024 (Human-centric model reference). Brussels: European Commission, 2020. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/cnect\\_sp\\_2020\\_2024\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/cnect_sp_2020_2024_en.pdf). (дата звернення 15.10.2025).
16. European Commission. International outreach for human-centric artificial intelligence. 18 Feb 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/international-outreach-ai>. (дата звернення 18.11.2025).
17. UN Global Accelerator. Guidance. Guidelines on mainstreaming decent work in INFFs. 2023. URL: [https://www.unglobalaccelerator.org/sites/default/files/2023-04/guidelines-on-mainstreaming-decent-work-in-inffs\\_final.pdf](https://www.unglobalaccelerator.org/sites/default/files/2023-04/guidelines-on-mainstreaming-decent-work-in-inffs_final.pdf). (дата звернення 18.11.2025).
18. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). Policy guidelines for inclusive sustainable development. CRPD resources. URL: <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Disability/SDG-CRPD-Resource/Foundations/policy-guideline-foundations-final.pdf>. (дата звернення 18.11.2025).
19. International Labour Organization. ILO Programme Implementation Report 2022–23. Geneva: ILO, 2024. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_911917.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms_911917.pdf). (дата звернення 18.11.2025).

## References

1. International Labour Organization (2023). Human-centred economics: Rethinking macroeconomics to put people first. Geneva: ILO. Retrieved from <https://www.ilo.org> (accessed 12 October 2025).
2. Llena-Nozal, A., Martin, N. & Murtin, F. (2019). The economy of well-being. OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org> (accessed 12 October 2025).
3. Kolbushkin, Yu. P., Klimova, O. I., Sykorskyi, A. I., & Petryk, A. M. (2018). Analysis of the main approaches to the formation of a socially oriented economy. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 6(68), 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-9>. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-9> (accessed 19 August 2025). [In Ukrainian].
4. Dikan, V. L. (2012). European model of socially oriented economy in the realities of Ukraine. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (37), 13–19. Retrieved from <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/1216/1/Dikan.pdf> (accessed 12 October 2025). [In Ukrainian].
5. Dzvinchuk, D., Petrenko, V., & Lopushynskyi, I. (2024). Decentralization and human-oriented model of human resource management in territorial communities. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, (26), 1132–1157. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.02>. Retrieved from <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/455/425> [In Ukrainian].
6. Sen, A. (1999). Development as freedom. New York: Alfred A. Knopf.
7. World Bank (2025). Human Capital Index (HCI) – DataBank. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/human-capital-index> (accessed 19 August 2025).
8. Llena-Nozal, A., Martin, N. & Murtin, F. (2019). The economy of well-being: Creating opportunities for people's well-being and economic growth. OECD Statistics Working Papers, 2019/02. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org> (accessed 25 September 2025).
9. OECD (2025). People-centred employment support. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/about/projects/people-centred-employment-support.html> (accessed 25 September 2025).
10. Arévalo-Sánchez, I. et al. (2024). The state of economic inclusion report 2024: Pathways to scale. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org> (accessed 12 October 2025).
11. OECD (2025). Equal access to justice for inclusive growth. OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org> (accessed 12 October 2025).
12. United Nations Development Programme (2019). UNDP's inclusive and sustainable growth strategy. New York: UNDP. Retrieved from <https://www.undp.org> (accessed 12 October 2025).

13. United Nations (2020). The sustainable development goals report 2020. United Nations. Retrieved from <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf> (accessed 12 October 2025).
14. International Labour Organization (2022). Global forum for a human-centred recovery: Input to HLPF 2022. ILO. Retrieved from [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29785ILO\\_2022.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29785ILO_2022.pdf) (accessed 15 October 2025).
15. European Commission, DG CONNECT (2020). Strategic plan 2020–2024. Brussels: European Commission. Retrieved from [https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/cnect\\_sp\\_2020\\_2024\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/cnect_sp_2020_2024_en.pdf) (accessed 15 October 2025).
16. European Commission (2025). International outreach for human-centric artificial intelligence. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/international-outreach-ai> (accessed 18 November 2025).
17. UN Global Accelerator (2023). Guidelines on mainstreaming decent work in INFFs. Retrieved from [https://www.unglobalaccelerator.org/sites/default/files/2023-04/guidelines-on-mainstreaming-decent-work-in-inffs\\_final.pdf](https://www.unglobalaccelerator.org/sites/default/files/2023-04/guidelines-on-mainstreaming-decent-work-in-inffs_final.pdf) (accessed 18 November 2025).
18. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (2025). Policy guidelines for inclusive sustainable development. Retrieved from <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Disability/SDG-CRPD-Resource/Foundations/policy-guideline-foundations-final.pdf> (accessed 18 November 2025).
19. International Labour Organization (2024). ILO programme implementation report 2022–23. Geneva: ILO. Retrieved from [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_911917.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms_911917.pdf) (accessed 18 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025

Прийнята до публікації 18.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 657.6

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-40-47>

## АУДИТ ВІДПОВІДНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ РАХУНКОВОЇ ПАЛАТИ

Слободяник Ю. Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

e-mail: [slobodyanik.julia@kneu.edu.ua](mailto:slobodyanik.julia@kneu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-5838-2342

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних основ та аналіз практики здійснення аудиту відповідності в діяльності Рахункової палати України. Методика дослідження ґрунтується на застосуванні системного підходу з використанням загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення. У результаті обґрунтовано підходи до аудиту відповідності, проаналізовано основні напрями його здійснення та визначено проблемні аспекти реалізації на сучасному етапі. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання для прискорення процесу імплементації Концептуальної основи стандартів INTOSAI в діяльності Рахункової палати, що спрямовано на забезпечення прозорості та відповідальності управління суспільними ресурсами згідно з вимогами ЄС щодо реформування національної системи фінансового контролю.

**Ключові слова:** аудит відповідності, законність, правильність, система управління державними фінансами, Рахункова палата, довіра, прозорість.

COMPLIANCE AUDIT IN THE ACTIVITIES OF  
THE ACCOUNTING CHAMBER

Yuliia Slobodanyk, Doctor of Economics, Professor of the Audit Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

e-mail: [slobodyanik.julia@kneu.edu.ua](mailto:slobodyanik.julia@kneu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-5838-2342

**Abstract.** The purpose of the study is to provide a comprehensive substantiation of the theoretical and methodological foundations of compliance auditing and to analyse its practical implementation in the activities of the Accounting Chamber of Ukraine, taking into account international standards and European integration processes. The research methodology is based on the application of general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, comparative and systemic approaches, as well as methods for generalizing and systematizing academic literature and official materials of the Accounting Chamber. The theoretical and methodological framework of the study relies on the INTOSAI Framework of Professional Pronouncements (specifically ISSAI 100, ISSAI 400, and ISSAI 4000), the concept of good governance, and OECD approaches to public financial oversight. The study reveals the essence of compliance audit as one of the core types of public sector audit, determines its place within the system of external public financial control, and identifies specific features of its application in the activities of the Accounting Chamber of Ukraine. The main areas and thematic focus of compliance audits are analysed, along with their key results and implications for public administration. The research identifies problem areas related to the formulation of compliance criteria, methodological support, and the use of audit results in managerial decision-making. Directions for further development of compliance auditing are substantiated in the context of harmonising national practices with European Union standards. The practical significance of the research lies in the possibility of using its results to improve the methodology of compliance auditing, enhance the effectiveness of audit activities, and strengthen the role of compliance audit as a tool for ensuring legality, transparency, and accountability in the public sector.

**Keywords:** compliance audit, regularity, propriety, public finance management system, Accounting Chamber, trust, transparency.

**JEL Classification:** M420; M480

**Постановка проблеми.** Україна продовжує розбудову вищої аудиторської інституції згідно з узятими нею зобов'язаннями щодо трансформації системи державного внутрішнього фінансового контролю та зовнішнього аудиту відповідно до асquis ЄС. Європейське законодавство захищає фінансові інтереси спільноти, що обумовлює необхідність реформування національних систем публічного управління для покращення їх підзвітності та проведення зовнішнього аудиту суспільних ресурсів.

В умовах зростання обсягів зовнішньої фінансової допомоги і посилення суспільного запиту на прозорість та підзвітність державної влади особливого значення набуває аудит відповідності як одна з форм аудиту публічного сектору. На відміну від фінансового аудиту та аудиту діяльності (ефективності) аудит відповідності спрямований на оцінку дотримання суб'єктами публічного сектору законодавства, нормативно-правових актів, процедур, установлених правил і договорів, що є ключовою передумовою забезпечення законності, підзвітності та добросовісного управління.

У практиці вищих органів аудиту (ВОА) аудит відповідності розглядається як одна з основних форм державного аудиту, методологічні засади якої визначені Концептуальною основою стандартів INTOSAI (The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements, IFPP), зокрема ISSAI 400 «Принципи аудиту відповідності» [1]. Досвід ВОА країн Європейського Союзу та рекомендації OECD засвідчують зростання ролі аудиту відповідності не лише як інструменту виявлення порушень, а і як механізму попередження ризиків недотримання законодавства, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення довіри суспільства до інститутів державної влади.

В умовах реформування вітчизняної системи державного фінансового контролю та євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває аналіз практики здійснення аудитів відповідності Рахунковою палатою, їх тематичної спрямованості, результативності та впливу на вдосконалення бюджетного процесу і публічного управління загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання аудиту відповідності доволі давно розглядаються у публікаціях зарубіжних дослідників як у сфері діяльності вищих органів аудиту, так і у приватному секторі. Серед сучасних наукових праць на увагу заслуговують дослідження Урефе О., Одонкор Т.Н. та Агу Е.Е. [2], які зробили огляд методології та кращих практик у галузі аудиту та комплаєнсу у публічному фінансовому управлінні, включаючи оцінку ролі ризик-орієнтованих підходів та новітніх технологічних інструментів. Бостан І., Фіртеску Б.Н. та Нікула В.К. [3] досліджують роль ВОА у формуванні етичної поведінки та дотриманні норм доброчесності в публічному секторі. Автори розглядають аудит відповідності як інструмент не лише правового, а й етичного контролю, що розширює традиційні межі державного аудиту.

Браун К. [4] розглядає значення аудиту відповідності для забезпечення дотримання організаціями вимог законодавства, нормативних актів і внутрішніх політик, висвітлює основні регуляторні виклики, з якими стикаються підприємства, роль аудиторів у підтримці відповідності вимогам, а також описує ефективні стратегії для успішного проведення аудиту відповідності та найкращі практики у цій сфері.

Стаття Файяза А. [5] присвячена інтеграції аудиту діяльності (ефективності) з аудитом відповідності як способу розширення обсягу публічного аудиту. Автор пропонує модель, у якій аудит відповідності служить основою для більш широкого оцінювання діяльності публічних установ, що може підвищити результати аудиту, сприяти прозорості та підзвітності публічних ресурсів.

Сучасним трендам в аудиті відповідності присвячені публікації Гроссі Г., Хей Д. К., Куруппу Ч. та Нілі Д. [6], Енрікеш Ж., Калдейра Ф., Круз Т. та Сімойнш П. [7], Куммарі Д. Н. [8]. Автори підкреслюють зростання значення аудиту відповідності як складової оцінки законності, підзвітності та якості управлінських рішень у публічному секторі, а також важливість застосування ІТ та безперервних аудитів для підвищення якості виконуваних аудитів.

У вітчизняних наукових публікаціях аудит відповідності згадується не так часто внаслідок його відсутності у практиці аудиту в державному секторі до недавнього часу. Авторка цієї статті тривалий період часу досліджувала міжнародну практику та окреслювала проблеми застосування підходів аудиту відповідності у державному секторі у працях [9-12]. Сучасні публікації присвячені таким практичним аспектам аудиту відповідності, як публічні закупівлі (Здирко Н.Г. [13]), критеріальні оцінки оплати праці (Любенко А. М., Кидисюк Х. М. [14]) тощо. Науковці Бардаш С. В. та Свірко С. В. [15] розглядають більш широкий контекст визначення ефективності державного фінансового контролю, що залежить від якості його нормативно-правового, методологічного та праксеологічного забезпечення.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність окремих наукових досліджень з проблематики аудиту в публічному секторі, питання інституційної ролі та місця аудиту відповідності в діяльності Рахункової палати та його практичних наслідків залишаються недостатньо розкритими. У цьому контексті актуальним є наукове осмислення сучасного стану та тенденцій розвитку аудиту відповідності в діяльності Рахункової палати.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів виконання аудитів відповідності Рахунковою палатою України, а також оцінка основних результатів і наслідків їх реалізації з урахуванням вимог стандартів ISSAI та кращих практик вищих органів аудиту.

**Основний матеріал.** Поширення аудиту відповідності (*compliance audit*) в практиці зарубіжних ВОА обумовлене тим, що він дієво забезпечує підвищення відкритості та відповідальне управління економічними, фінансовими, природними, людськими та

іншими суспільними ресурсами. За результатами аудиту відповідності парламент, державні інституції, громадськість та інші заінтересовані сторони отримують незалежну та об'єктивну оцінку дотримання положень державної політики, здійснення певних процесів чи виконання бюджетних програм.

Фундаментальне дослідження Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі (IPSASB), оприлюднене у 1994 році, надає огляд принципів аудиту відповідності в публічному секторі, акцентуючи на необхідності оцінки відповідності законодавчим і регуляторним вимогам [16]. Документ пояснює, чому аудит відповідності є невід'ємною частиною контролю у демократичних системах, особливо для органів, відповідальних за розподіл і витрачання публічних коштів.

Аналітичний звіт OECD [17] описує, як БОА впливають на якість управління через аудит та контроль у різних країнах. Особлива увага приділяється ролі БОА у забезпеченні відповідності державних органів законодавству, прозорості та доброчесності в управлінні публічними ресурсами. Він містить огляд практик відповідності у діяльності найважливіших БОА світу.

Згідно з Фундаментальними принципами аудиту державного сектору, визначеними стандартом ISSAI 100, аудит відповідності поряд із фінансовим аудитом та аудитом діяльності (ефективності) становить складову цілісної системи зовнішнього державного аудиту. При цьому ISSAI 400 визначає аудит відповідності як незалежне оцінювання того, чи здійснюється діяльність, фінансові операції та управлінські рішення відповідно до застосовних законів, правил і нормативів [1]. Такий підхід формує концептуальну основу аудиту відповідності як правового та управлінського інструменту контролю.

Теоретичні засади аудиту відповідності ґрунтуються на поєднанні правової, інституційної та управлінської парадигм. У правовому аспекті аудит відповідності орієнтований на перевірку законності та обґрунтованості рішень і дій органів влади. В інституційному вимірі він виступає засобом реалізації контрольної функції парламенту та механізмом забезпечення балансу між виконавчою владою і суспільством. З позицій теорії публічного управління аудит відповідності розглядається як елемент системи доброчесного управління (*good governance*), що сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та ефективності управління. У цьому контексті важливою особливістю аудиту відповідності є те, що в процесі його здійснення аудитори можуть оцінювати не лише *законність* (*regularity*) – дотримання формальних критеріїв, таких як відповідність законам, правилам і угодам. Не менш значущим результатом аудиту відповідності є оцінка *правильності* (*propriety*), яка стосується дотримання загальних принципів належного фінансового управління в публічному секторі та поведінки посадових осіб.

Методологічна основа аудиту відповідності визначається ISSAI 4000 «Стандарт аудиту відповідності», який конкретизує принципи, етапи та методи його проведення. Ключовим методологічним елементом є чітке визначення критеріїв відповідності, якими можуть бути норми законів, підзаконні акти, бюджетні правила, міжнародні зобов'язання, умови договорів або внутрішні регламенти аудитованих суб'єктів. Саме наявність доречних, надійних, повних, об'єктивних, зрозумілих, зіставних, прийнятних і доступних критеріїв забезпечує об'єктивність і відтворюваність результатів аудиту відповідності. Важливою методологічною особливістю аудиту відповідності є його орієнтація не лише на виявлення фактів порушення, а й на аналіз причин та умов їх виникнення. Такий підхід дозволяє чітко виявляти причинно-наслідкові зв'язки і формувати рекомендації, спрямовані на усунення системних недоліків правового регулювання та управлінських практик. Зауважимо, що у такий спосіб реалізується превентивна функція аудиту відповідності.

Отже, теоретико-методологічні засади аудиту відповідності формують науково обґрунтовану основу для його практичного застосування у діяльності Рахункової палати. Дотримання стандартів INTOSAI, чіткість критеріїв оцінювання та системний підхід до аналізу результатів аудиту забезпечують не лише правову коректність висновків, а й їх практичну значущість для підвищення якості публічного управління та ефективності використання суспільних ресурсів.

Для розуміння перспектив реалізації всіх переваг аудиту відповідності в практиці Рахункової палати проаналізуємо його нормативно-правове забезпечення. Так, у статті 4 Закону України «Про Рахункову палату» серед заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), що здійснюються Рахунковою палатою, крім фінансового аудиту та аудиту діяльності (ефективності) вказано і аудит відповідності [18]. Перша згадка про аудит відповідності у цьому законі з'явилася з внесенням змін від 21.03.2024, якими також

давалося його визначення як аудиту, що «полягає у перевірці законності, своєчасності та повноти прийняття управлінських рішень, відповідності діяльності об'єктів контролю законодавству та кращим практикам у відповідній сфері». Зміни, внесені в цей закон від 30.10.2024, закріпили статус Концептуальної основи професійних стандартів INTOSAI (IFPP) (в законі названі *Системою професійних документів – прим. автора*), згідно з якими і мають здійснюватися аудити. Отже, визначення фінансового аудиту, аудиту відповідності та аудиту діяльності (ефективності) були видалені із закону.

Слід зауважити, що Європейський Союз підтримує процес імплементації Концептуальної основи стандартів INTOSAI в діяльність Рахункової палати з 2021 року. У рамках проєкту «Зміцнення потенціалу зовнішнього аудиту відповідно до міжнародних стандартів» (EU4ACU) було розроблено методологію здійснення аудитів відповідності, яка була затверджена Рахунковою палатою у липні 2023 року. Крім того, наприкінці 2023 року експертами проєкту, одним з яких є авторка цієї статті, було проведено комплексний тренінг щодо застосування затвердженої методології на практиці. Поряд з цим здійснювалася підтримка у проведенні пілотних аудитів, першим з яких став аудит відповідності функціонування системи здійснення державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду, виконання дозвільних та реєстраційних функцій у будівництві (звіт затверджено рішенням Рахункової палати від 21.11.2023 №27–3) [19]. З осені 2024 року методологічна підтримка імплементації Концептуальної основи стандартів INTOSAI в діяльність Рахункової палати здійснюється в рамках Компонента 5 «Зовнішній аудит і парламентський нагляд» проєкту «Продовження програми підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM)».

Аналіз оприлюднених на офіційному сайті планів роботи та звітів Рахункової палати доводить, що від першого аудиту відповідності у 2023 році вона поступово нарощує їх кількість та розширює тематику (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість аудитів відповідності, що здійснюються Рахунковою палатою  
(за період з 2023 по 2026\* роки)

| Показник                                | Роки |      |      |        |
|-----------------------------------------|------|------|------|--------|
|                                         | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 * |
| Кількість аудитів відповідності:        |      |      |      |        |
| • розпочато                             | 1    | 19   | 19   | 17     |
| • - у т.ч. «перехідні» на наступний рік | -    | 4    | 6    | 3      |
| • завершено зі звітом                   | 1    | 15   | 17   | 20     |

\* за планом роботи Рахункової палати на 2026 рік

Джерело: складено авторкою за матеріалами [19].

Аналіз тематики виконаних і запланованих аудитів відповідності вказує на те, що Рахункова палата концентрується переважно на сферах з високим рівнем нормативної зарегульованості та підвищеними ризиками порушення законодавства. До таких сфер належать державна підтримка окремих галузей економіки, управління державним боргом, екологічні процедури, оборонні закупівлі та використання коштів спеціальних фондів. Зазначений підхід обумовлює інтерес суспільства до результатів аудитів, наприклад, щодо процесу розподілу коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії, закупівель безпілотних систем, використання бюджетних коштів на військові інженерно-технічні і фортифікаційні споруди чи захисту критичної інфраструктури паливно-енергетичного сектору. Водночас вибір предмета аудиту часто зумовлений не стільки системною оцінкою ризиків невідповідності, скільки актуальністю політичного або суспільного запиту, що частково обмежує стратегічну спрямованість аудиту відповідності. Для побудови довіри суспільства до результатів аудитів і, що особливо важливо, – для забезпечення миттєвої реакції на них з боку органів державної влади, потрібен виважений підхід з урахуванням можливостей і ресурсів ВОА для здійснення аудитів за відповідною тематикою. Приклади кращої міжнародної практики доводять, що додана цінність аудитів відповідності полягає не стільки у виявленні проблем та винних осіб, скільки у наданні рекомендацій, втілення яких дозволяє налагодити процеси і відрегулювати системи за рахунок усунення причин проблем, а не лише їх наслідків. Саме тому аудиторський підхід, що є унікальним для кожного аудиту відповідності, має базуватися на чітко сформульованій досяжній меті аудиту

та об'єктивних критеріях. Не менш вагомою запорукою успіху є наявність необхідних ресурсів для виконання аудитів – насамперед компетентних аудиторів і часу. Значущість результатів аудиту та можливість втілення рекомендацій аудиторів доволі часто залежить від ґрунтовності проведеного ними дослідження та зібраних доказів. У багатьох важливих для суспільства питаннях поспіх у підведенні результатів аудиту зменшує його цінність для можливостей трансформації оцінюваних процесів.

Змістовний аналіз звітів свідчить, що значна частина аудитів відповідності наразі фактично поєднує елементи фінансового аудиту та аудиту діяльності (ефективності). Це проявляється у фокусі на використанні бюджетних коштів, результативності програм та управлінських рішень, тоді як власне відповідність встановленим правилам, процедурам і вимогам законодавства не завжди виділяється як самостійний предмет оцінки. Така практика демонструє, на жаль, неповне дотримання концептуальної моделі ISSAI 400, яка передбачає чітке розмежування форм аудиту залежно від їх мети та критеріїв.

Окремою проблемою є формування критеріїв аудиту відповідності. Аналіз звітів Рахункової палати показує, що критерії відповідності здебільшого формуються на основі загальних норм законодавства, без належної деталізації процедурних вимог і очікуваних результатів. Це ускладнює однозначну інтерпретацію результатів аудиту та подекуди може знижувати рівень доказовості висновків.

Результати аудитів відповідності демонструють наявність системних проблем у сфері дотримання законодавства, які мають переважно інституційний характер. Зокрема, виявляються недоліки у нормативно-правовому забезпеченні, дублювання або розпорошення повноважень між органами влади, формальний підхід до виконання встановлених процедур, а також низьку ефективність систем внутрішнього контролю розпорядників бюджетних коштів. Таким чином, аудит відповідності дедалі частіше виконує функцію виявлення не окремих порушень, а структурних дисфункцій у системі державного управління. Разом із тим ефективність впливу аудитів відповідності на практику публічного управління залишається обмеженою. Незважаючи на наявність рекомендацій, механізми моніторингу їх виконання та оцінки реальних змін у процедурах аудитованих суб'єктів потребують подальшого розвитку. У цьому контексті аудит відповідності в діяльності Рахункової палати ще не повною мірою реалізує свій потенціал, визначений стандартами INTOSAI. Важливо, щоб зростання кількості аудитів відповідності супроводжувалося пропорційним підвищенням методологічної чіткості та однорідності підходів, що застосовуються аудиторськими групами. У протилежному випадку виникатимуть ризики формального розширення практики аудиту відповідності без належного посилення її якісних характеристик.

Таким чином, проведене дослідження засвідчує, що аудит відповідності є важливою складовою національної системи контролю державних фінансів та відіграє ключову роль у забезпеченні законності, підзвітності й доброчесності управління. У діяльності Рахункової палати України аудит відповідності поступово набуває системного характеру та все більшою мірою орієнтується на оцінювання дотримання вимог законодавства, бюджетних правил і регуляторних норм у стратегічно важливих сферах державної політики.

Водночас можемо констатувати наявність низки проблемних аспектів, що наразі стримують розвиток аудиту відповідності в діяльності Рахункової палати. До них належать такі:

- відсутність стратегічного бачення місця і ролі аудитів відповідності в діяльності Рахункової палати, що позначається на плануванні їх тематики та забезпеченні необхідними ресурсами;
- недостатня кваліфікація кадрів, які мають розуміти специфіку аудитів відповідності та володіти сучасними методами та інструментами аудиту згідно із стандартами ISSAI та затвердженою методологією;
- надмірний фокус уваги аудиторів на оцінюванні законності (regularity) та ігнорування застосування критеріїв правильності (propriety), що зменшує додану цінність аудитів відповідності в цілому;
- часткове ігнорування органами державної влади результатів аудитів відповідності, що призводить до недостатнього рівня їх інтеграції у процеси стратегічного управління та бюджетного планування;
- недостатньо міцна комунікація з парламентом, урядом і суспільством щодо наслідків виявлених у ході аудитів відповідності проблем та важливості швидкої реакції на результати та надані аудитором рекомендації;

- інформаційна вразливість систем і безпекові вимоги, що можуть ускладнювати процес аудиту та підвищувати ризики порушення конфіденційності та цілісності даних.

Зазначене зумовлює потребу в поглибленні наукових досліджень теорії, методологічних підходів та інституційних механізмів реалізації аудиту відповідності як однієї з форм державного аудиту.

Подальший успіх в імплементації Концептуальної основи стандартів INTOSAI в діяльності Рахункової палати залежить від прискорення гармонізації національної практики зі стандартами INTOSAI, зокрема ISSAI 400 та ISSAI 4000, а також від урахування кращих практик вищих органів аудиту, зокрема країн Європейського Союзу. Посилення ризик-орієнтованого підходу, розширення аналітичної складової аудитів та акцент на превентивній функції аудиту відповідності сприятимуть підвищенню його результативності та суспільної значущості.

**Висновок.** Підводячи підсумок, можна стверджувати, що аудит відповідності має значний потенціал як інструмент підвищення якості публічного управління та зміцнення довіри суспільства до інститутів державної влади. Реалізація цього потенціалу потребує системного розвитку науково обґрунтованої методології, інституційної спроможності Рахункової палати та активного використання результатів аудитів відповідності у процесі прийняття управлінських рішень на рівні держави.

### Список літератури

1. ISSAI: веб-сайт. The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. URL: <https://www.issai.org/> (дата звернення 10.12.2025).
2. Urefe O., Odonkor T.N., Agu E.E. Methodologies and best practices for audit and compliance in governmental financial management. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6. Issue 8. P. 1391-1402. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1383>.
3. Bostan I., Firtescu B.N., Nicula V.C. The Role of Supreme Audit Institutions in Promoting and Strengthening Ethics and Integrity in the Public Sector. Possible Models and Tools to Follow. *Journal for Ethics in Social Studies*. 2018. Vol. 2(1). P. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.18662/jess/08>.
4. Brown C. Auditing for compliance: Navigating regulatory challenges. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2024. Vol. 28(4), 1-3. URL: [https://www.abacademies.org/articles/auditing-for-compliance-navigating-regulatory-challenges-16940.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.abacademies.org/articles/auditing-for-compliance-navigating-regulatory-challenges-16940.html?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення 10.12.2025).
5. Fayyaz A. Creating a niche for performance auditing in the public sector: Utilizing integrated compliance, efficiency and effectiveness reporting. *Journal of Pakistan Administration*. 2024. 45(2). P. 22-35. URL: [https://journal.nspp.gov.pk/index.php/jpa/article/view/85?utm\\_source=chatgpt.com](https://journal.nspp.gov.pk/index.php/jpa/article/view/85?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення 10.12.2025).
6. Grossi G., Hay D.C., Kuruppu C., Neely D. Changing the boundaries of public sector auditing. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2023. Vol. 35. № 4. P. 417-430. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPAFM-05-2023-0079>.
7. Henriques J., Caldeira F., Cruz T., Simões P. A forensics and compliance auditing framework for critical infrastructure protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2023. Vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2023.100613>.
8. Kummari D. N. Advanced practices in auditing, regulatory compliance, and smart manufacturing systems. Deep Science Publishing. 2025. DOI: <https://doi.org/10.70593/978-93-7185-253-1>. URL: <https://www.deepscienceresearch.com/dsr/catalog/book/185>. (дата звернення 10.12.2025).
9. Слободяник Ю. Б. Державний аудит відповідності: міжнародний досвід і перспективи реалізації в Україні : монографія. Суми : ФОП Наталуха А. С., 2016. 180 с.
10. Слободяник Ю. Б. Актуальні проблеми реалізації державного аудиту відповідності. Трансформаційні перетворення обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах євроінтеграційних процесів : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 110-річчю ДВНЗ «КНЕУ» ім. Вадима Гетьмана та 20-річчю Федерації професійних бухгалтерів і аудиторів України ; 25 листоп. 2016 р. К. : КНЕУ, 2016. С. 396-398. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad08f000-2f22-4a55-a6aa-0f57cad2a9e/content>. (дата звернення 10.12.2025).
11. Slobodanyk Y., Shymon S., Adam V. Compliance auditing in public administration: Ukrainian perspectives. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. 4(5). P. 320-331. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-320-331>.

12. Слободяник Ю. Б. Аудит відповідності в діяльності Рахункової палати України: проблеми і перспективи. Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах повоєнного відновлення України: Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції; 8 грудня 2023 р. К.: КНЕУ, 2023. С. 28-30. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9f4d8bde-5d64-4561-aab9-a822cc03f1e3/content>. (дата звернення 10.12.2025).
13. Здирко Н.Г. Аудит відповідності публічних закупівель: теоретичні та практичні аспекти. *Облік і фінанси*. 2021. № 1(91). С. 90-100. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-90-100](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-90-100).
14. Любенко А. М., Кидисюк Х. М. Критеріальні оцінки аудиту відповідності оплати праці за стандартами ISSAI. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10716>.
15. Бардаш С. В., Свірко С. В. Ефективність державного фінансового контролю: підходи до оцінювання та умови підвищення. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. №2(58). С. 3-11. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-3-11](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-3-11).
16. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). Study 3: Auditing for compliance with authorities – A public sector perspective. International Federation of Accountants. 1994. URL: [https://www.ipsasb.org/publications/study-3-auditing-compliance-authorities-public-sector-perspective?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ipsasb.org/publications/study-3-auditing-compliance-authorities-public-sector-perspective?utm_source=chatgpt.com). (дата звернення 10.12.2025).
17. OECD. Supreme Audit Institutions and Good Governance: Oversight, Insight and Foresight. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264263871-en> URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/supreme-audit-institutions-and-good-governance\\_glg6e847/9789264263871-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/supreme-audit-institutions-and-good-governance_glg6e847/9789264263871-en.pdf). (дата звернення 10.12.2025).
18. Верховна Рада України: веб-портал. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>. (дата звернення 10.12.2025).
19. Рахункова палата: веб-сайт. Звіти. URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> (дата звернення 12.12.2025).

## References

1. ISSAI (2025). Official website. The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. Retrieved from <https://www.issai.org/> (accessed 10 December 2025).
2. Urefe, O., Odonkor, T.N., & Agu, E.E. (2024). Methodologies and best practices for audit and compliance in governmental financial management. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1391-1402. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1383>.
3. Bostan, I., Firtescu, B.N., & Nicula, V.C. (2018). The Role of Supreme Audit Institutions in Promoting and Strengthening Ethics and Integrity in the Public Sector. Possible Models and Tools to Follow. *Journal for Ethics in Social Studies*, 2(1), 43-52. DOI: <https://doi.org/10.18662/jess/08>.
4. Brown, C. (2024). Auditing for compliance: Navigating regulatory challenges. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 28(4), 1-3. Retrieved from [https://www.abacademies.org/articles/auditing-for-compliance-navigating-regulatory-challenges-16940.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.abacademies.org/articles/auditing-for-compliance-navigating-regulatory-challenges-16940.html?utm_source=chatgpt.com). (accessed 10 December 2025).
5. Fayyaz, A. (2024). Creating a niche for performance auditing in the public sector: Utilizing integrated compliance, efficiency and effectiveness reporting. *Journal of Pakistan Administration*, 45(2), 22-35. Retrieved from [https://journal.nspp.gov.pk/index.php/jpa/article/view/85?utm\\_source=chatgpt.com](https://journal.nspp.gov.pk/index.php/jpa/article/view/85?utm_source=chatgpt.com). (accessed 10 December 2025).
6. Grossi, G., Hay, D.C., Kuruppu, C., & Neely, D. (2023). Changing the boundaries of public sector auditing. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(4), 417-430. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2023-0079>.
7. Henriques, J., Caldeira, F., Cruz, T., & Simões, P. (2023). A forensics and compliance auditing framework for critical infrastructure protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2023.100613>.
8. Kummari, D. N. (2025). Advanced practices in auditing, regulatory compliance, and smart manufacturing systems. *Deep Science Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.70593/978-93-7185-253-1>. Retrieved from <https://www.deepscienceresearch.com/dsr/catalog/book/185>. (accessed 10 December 2025).

9. Slobodianyuk, Yu. B. (2016). Derzhavnyi audyt vidpovidnosti: mizhnarodnyi dosvid i perspektyvy realizatsii v Ukraini. Sumy: FOP Natalukha A. S. [In Ukrainian].
10. Slobodianyuk, Yu. B. (2016). Current problems of implementing state compliance audit. Zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoï 110-richchiu DVNZ «KNEU» im. Vadyma Hetmana ta 20-richchiu Federatsii profesiinykh bukhhalteriv i audytoriv Ukrainy [Collection of materials of the IV International Scientific and Practical Conference dedicated to the 110th anniversary of the Vadym Hetman State Higher Educational Institution "KNEU" and the 20th anniversary of the Federation of Professional Accountants and Auditors of Ukraine], Transformatsiini peretvorennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Transformational transformations of accounting and analytical management support in the context of European integration processes]. Kyiv: KNEU, 396–398. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad08f000-2f22-4a55-a6aa-0f57cad2a9e/content>. (accessed 10 December 2025). [In Ukrainian].
11. Slobodianyuk, Y., Shymon, S., & Adam, V. (2018). Compliance auditing in public administration: Ukrainian perspectives. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 320–331. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-320-331>.
12. Slobodianyuk, Yu. B. (2023). Compliance audit in the activities of the Accounting Chamber of Ukraine: problems and prospects. Zbirnyk materialiv IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference], Oblik, analiz, audyt, opodatkovannia ta finansovyi monitorynh v umovakh povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Accounting, analysis, audit, taxation and financial monitoring in the post-war reconstruction of Ukraine]. Kyiv: KNEU, 28–30. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9f4d8bde-5d64-4561-aab9-a822cc03f1e3/content>. (accessed 10 December 2025). [In Ukrainian].
13. Zdyrko, N. H. (2021). Audit of Compliance of Public Procurement: Theoretical and Practical Aspects. *Oblik i finansy*, 1(91), 90–100. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-90-100](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-90-100). [In Ukrainian].
14. Lyubenko, A., Kydysiuk, Kh. (2025). Criterial assessments of compliance audit of labor remuneration under standards ISSAI. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10716>. [In Ukrainian].
15. Bardash, S. V., Svirko, S. V. (2024). Efficiency of state financial control: approaches to evaluation and conditions of increase. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, №2(58), 3–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-3-11](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-3-11). [In Ukrainian].
16. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (1994). Study 3: Auditing for compliance with authorities – A public sector perspective. International Federation of Accountants. Retrieved from [https://www.ipsasb.org/publications/study-3-auditing-compliance-authorities-public-sector-perspective?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ipsasb.org/publications/study-3-auditing-compliance-authorities-public-sector-perspective?utm_source=chatgpt.com). (accessed 10 December 2025).
17. OECD (2016). Supreme Audit Institutions and Good Governance: Oversight, Insight and Foresight. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264263871-en> Retrieved from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/supreme-audit-institutions-and-good-governance\\_glg6e847/9789264263871-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/09/supreme-audit-institutions-and-good-governance_glg6e847/9789264263871-en.pdf). (accessed 10 December 2025).
18. Verkhovna Rada of Ukraine (2025). Official website. The Law of Ukraine “On the Accounting Chamber” approved by the Verkhovna Rada of Ukraine on July 02, 2015, № 576-VIII (with amendments and additions). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>. (accessed 10 December 2025). [In Ukrainian].
19. Accounting Chamber (2025). Official website. Reports. Retrieved from <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> (accessed 12 December 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.12.2025

Прийнята до публікації 19.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

УДК: 336.71:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-48-54>

## ОНЛАЙН-БАНКІНГ ТА МОБІЛЬНІ ПЛАТЕЖІ: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

**Старенька О. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

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

ORCID: 0000-0003-4098-9872

**Познанська С. О.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, 4 курс факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail : [svitlana.poznanska24@gmail.com](mailto:svitlana.poznanska24@gmail.com)

ORCID: 0009-0008-1534-0039

**Анотація.** У статті досліджено розвиток онлайн-банкінгу та мобільних платежів як одного з ключових чинників трансформації фінансової системи України в умовах цифровізації економіки. Розкрито економічну сутність цифрових фінансових сервісів та обґрунтовано їх вплив не лише на клієнтоорієнтованість і доступність банківських послуг, а й на організацію бухгалтерського обліку у фінансових установах. Особливу увагу приділено зміні підходів до документального оформлення та відображення в обліку операцій, що здійснюються через онлайн- та мобільні канали, а також трансформації структури доходів і витрат банків унаслідок диджиталізації. Метою статті є дослідження облікових аспектів розвитку онлайн-банкінгу та мобільних платежів у контексті цифрової трансформації фінансових установ України. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний та структурно-функціональний підходи, а також аналіз статистичних даних і практичного досвіду провідних банків України. У результаті дослідження встановлено, що впровадження цифрових каналів обслуговування докорінно змінює механізми фінансового посередництва, сприяє автоматизації облікових процедур, формуванню електронних первинних документів, підвищенню прозорості фінансових потоків і оперативності відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку. Водночас визначено низку проблемних аспектів, пов'язаних із нормативним регулюванням обліку цифрових операцій, забезпеченням кібербезпеки та захистом облікової інформації. Обґрунтовано, що подальший розвиток онлайн-банкінгу та мобільних платежів потребує адаптації облікової методології до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності та концепції відкритого банкінгу. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання для вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності фінансових установ в умовах цифрової економіки.

**Ключові слова:** онлайн-банкінг, мобільні платежі, цифровізація, фінансові установи, бухгалтерський облік, облікові процеси, фінансова звітність.

## ONLINE BANKING AND MOBILE PAYMENTS: ACCOUNTING ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN UKRAINE

**Olha Starenka**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Auditing, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: [starenkajaolga@gmail.com](mailto:starenkajaolga@gmail.com),

ORCID: 0000-0003-4098-9872

**Svitlana Poznanska**, student of the first (bachelor's) level of higher education, 4 courses, Faculty of Management, Accounting and Information Technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail : [svitlana.poznanska24@gmail.com](mailto:svitlana.poznanska24@gmail.com)

ORCID: 0009-0008-1534-0039

**Abstract.** The article examines the development of online banking and mobile payments as one of the key factors in the transformation of the financial system of Ukraine in the context of the digitalization of the economy. The economic essence of digital financial services is revealed and their impact is substantiated not only on the customer orientation and accessibility of banking services, but also on the organization of accounting in financial institutions. Particular attention is paid to changing approaches to documenting and reflecting in accounting transactions carried out through online and mobile channels, as well as the transformation of the structure of bank income and expenses as a result of digitalization. The purpose of the article is to study the accounting aspects of the development of online banking and mobile payments in the context of the digital transformation of financial institutions in Ukraine. The methodological basis of the study is made up of general scientific and special methods of cognition: analysis and synthesis, comparison, generalization, systemic and structural-functional approaches, as well as analysis of statistical data and practical experience of leading banks in Ukraine. The study found that the introduction of digital service channels fundamentally changes the mechanisms of financial intermediation, contributes to the automation of accounting procedures, the formation of electronic primary documents, increasing the transparency of financial flows and the efficiency of reflecting business transactions in accounting. At the same time, a number of problematic aspects related to the regulatory regulation of accounting for digital transactions, ensuring cybersecurity and protecting accounting information were identified. It was substantiated that the further

*development of online banking and mobile payments requires adapting the accounting methodology to the requirements of international financial reporting standards and the concept of open banking. The practical significance of the results lies in the possibility of using them to improve the accounting and analytical support of financial institutions in the digital economy.*

**Keywords:** *online banking, mobile payments, digitalization, financial institutions, accounting, accounting processes, financial reporting.*

**JEL Classification:** M400; M420

**Постановка проблеми.** Активне впровадження онлайн-банкінгу, мобільних платежів та інших цифрових фінансових сервісів суттєво трансформує систему фінансових послуг України. Зазначені інструменти підвищують доступність банківських продуктів, спрощують управління фінансовими ресурсами та змінюють характер взаємодії між банками й клієнтами. Водночас цифровізація фінансового сектору істотно впливає на організацію облікових процесів, зумовлюючи необхідність адаптації методології бухгалтерського обліку до умов дистанційного здійснення операцій.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану, коли безперерйне функціонування цифрової платіжної інфраструктури стало важливим чинником економічної стійкості. Крім того, стратегічний курс України на європейську інтеграцію та імплементацію принципів Open Banking вимагає гармонізації національної системи обліку з вимогами європейських директив. За таких умов наукове осмислення впливу онлайн-банкінгу та мобільних платежів на обліково-аналітичне забезпечення діяльності банків набуває особливої значущості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях, присвячених правовим і теоретичним аспектам розвитку інтернет-банкінгу в Україні, зазначається, що ключовими перевагами дистанційних банківських сервісів є їх зручність і доступність, які істотно спрощують взаємодію між банківськими установами та клієнтами [1, с. 32]. У межах сучасних досліджень також підкреслюється, що активний розвиток необанкінгу та фінансових технологій формує якісно новий рівень доступу до банківських послуг. Зокрема, необанки, поєднуючи онлайн-платформи, цифрові сервіси та інноваційні технології, розширюють можливості користувачів щодо отримання фінансових продуктів, водночас стикаючись із низкою організаційних і регуляторних викликів [2]. Окремі автори наголошують, що конкурентні переваги необанків для українських споживачів значною мірою зумовлені мінімальними або відсутніми комісіями, що посилює їхні позиції на фінансовому ринку [3, с. 117]. Дослідження ролі фінансових технологій у банківській сфері доводять, що впровадження цифрових інновацій сприяє зростанню обсягів електронних платежів, прискоренню переходу до безготівкових розрахунків та підвищенню зручності користування банківськими послугами [4, с. 33]. У ширшому макроекономічному контексті диджиталізація відкриває для банків нові можливості щодо підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення доступу до фінансових продуктів та активізації діяльності у цифровому середовищі [5, с. 115].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що основна увага дослідників зосереджена переважно на економічних, правових і маркетингових аспектах цифровізації банківського сектору. Однак питання облікового відображення операцій онлайн-банкінгу та мобільних платежів залишаються недостатньо систематизованими. Зокрема, потребують подальшого опрацювання методологічні підходи до визнання доходів і витрат за цифровими транзакціями, особливості електронного документообігу, а також відображення в обліку витрат, пов'язаних із забезпеченням кібербезпеки. Фрагментарність досліджень у зазначеному обліково-аналітичному напрямі зумовила актуальність і вибір теми цієї статті.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри активний розвиток онлайн-банкінгу, мобільних платежів та інших цифрових фінансових сервісів в Україні, низка теоретичних і прикладних проблем залишається недостатньо дослідженою. Сучасні виклики, зумовлені воєнним станом, з одного боку, ускладнили функціонування фінансової системи, а з іншого – прискорили впровадження дистанційних банківських технологій як інструменту забезпечення безперервності розрахунків та фінансової стабільності. Це актуалізує потребу в науковому осмисленні наслідків цифровізації для організації діяльності фінансових установ. Водночас стрімкий розвиток цифрових банківських сервісів випереджає темпи адаптації нормативно-методичного забезпечення бухгалтерського обліку. Недостатньо врегульованими залишаються питання обліку транзакцій у режимі 24/7, зокрема визначення дати валютування та моменту визнання доходів

і витрат; документального підтвердження операцій, здійснених через мобільні застосунки, за відсутності традиційних паперових виписок; ідентифікації та обліку комісійних доходів від еквайрингових операцій у системах електронних платежів. Особливої уваги потребує вдосконалення методики відображення в обліку операцій із використанням новітніх фінтех-інструментів відповідно до вимог МСФЗ та посилення контролю за кіберризиками.

Отже, наявні наукові розробки не забезпечують комплексного обліково-аналітичного підходу до функціонування онлайн-банкінгу та мобільних платежів у фінансових установах, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є дослідження облікових аспектів розвитку онлайн-банкінгу та мобільних платежів у контексті цифрової трансформації фінансових установ України.

**Основний матеріал.** Активне поширення цифрових технологій у світовій та вітчизняній практиці зумовлює стратегічну трансформацію банківської системи, орієнтовану на підвищення клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності шляхом упровадження онлайн-інструментів обслуговування. У цьому контексті у науковому й практичному дискурсі використовуються терміни «онлайн-банкінг», «інтернет-банкінг», «веббанкінг», «електронний банкінг» та «мобільний банкінг», що нерідко застосовуються як синонімічні. Водночас їх чітке розмежування є принципово важливим для коректної класифікації банківських операцій та організації бухгалтерського обліку.

На основі аналізу фахових джерел [6-7] зазначимо, що онлайн-банкінг (інтернет-, веббанкінг) доцільно визначати як форму надання банківських послуг клієнтам через вебінтерфейси з функціоналом, аналогічним операціям у відділеннях, за винятком операцій з готівкою. Натомість мобільний банкінг передбачає надання послуг виключно через спеціалізований мобільний застосунок. Таке розмежування створює підґрунтя для деталізації каналів надання послуг та ідентифікації джерел комісійних доходів у системі аналітичного обліку фінансових установ.

В Україні протягом останніх років спостерігається стійка тенденція до масового переходу клієнтів від традиційних форм обслуговування до онлайн- та мобільних каналів. Зокрема, у 2018–2022 роках кількість активних користувачів цифрового банкінгу зросла на 89,36% – з 4,7 млн. до 8,9 млн. осіб [7, с. 4]. Така динаміка зумовлена сукупною дією кількох факторів, серед яких зростання доступності мережі Інтернет, пандемія COVID-19, що стимулювала попит на безконтактні сервіси, а також функціонування банківської системи в умовах воєнного стану. З позицій управлінського обліку зазначені процеси призвели до структурних змін у витратах банків, зокрема до скорочення постійних витрат на утримання фізичних відділень та зростання інвестицій у програмне забезпечення та цифрову інфраструктуру [8; 9].

Функціонал сучасного цифрового банкінгу поступово трансформувався у комплексну фінансову екосистему, що охоплює широкий спектр операцій: віддалену ідентифікацію клієнтів, відкриття рахунків, миттєві перекази (P2P, IBAN), налаштування автоплатежів та інструменти управління ліквідністю [10]. Важливим для організації бухгалтерського обліку є автоматизоване формування електронних виписок, квитанцій і довідок, які відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визнаються первинними документами та слугують підставою для відображення господарських операцій у фінансовій звітності.

Водночас інтенсивна диджиталізація банківської діяльності супроводжується зростанням операційних і технологічних ризиків, що актуалізує питання внутрішнього контролю та кібербезпеки. Банки змушені постійно вдосконалювати процедури ідентифікації та верифікації клієнтів з метою протидії шахрайству й забезпечення достовірності облікової інформації. Різні рівні технологічної зрілості та підходи до бізнес-моделей чітко простежуються у діяльності провідних учасників ринку, що зумовлює відмінності у структурі витрат, доходів та організації облікових процесів (табл. 1).

Аналіз результатів, наведених у таблиці 1, свідчить про істотну трансформацію підходів до формування собівартості банківських продуктів унаслідок цифровізації. Зокрема, модель Monobank, що функціонує без мережі фізичних відділень, демонструє найвищу операційну ефективність за рахунок мінімізації адміністративних витрат і витрат на утримання інфраструктури, що створює можливості для зниження тарифного навантаження на клієнтів. Водночас традиційні банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «ПУМБ», застосовують гібридну модель розвитку, поєднуючи фізичну присутність із активним впровадженням цифрових інновацій, таких як біометрична ідентифікація та омніканальні сервіси. Це ускладнює структуру їх витрат, однак забезпечує більшу стійкість і диверсифікацію операційних ризиків.

Таблиця 1

Топ-3 банки в Україні, які надають послуги онлайн-банкінгу

| Банк                           | Переваги діяльності банку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| АТ КБ «Приватбанк»             | Впровадження технології FacePay, яка забезпечує авторизацію платіжних транзакцій у торговельних мережах виключно за біометричними даними (ідентифікація обличчя), дозволяє здійснювати розрахунки без використання фізичних платіжних карток або смартфонів з NFC-модулем, що підвищує зручність та швидкість обслуговування.                                                                                                                     |
| АТ «ПУМБ»                      | Реалізація стратегії омніканальності шляхом інтеграції повноцінного банкінгу в середовище месенджера Viber. Такий підхід диверсифікує канали доступу до рахунків та надає клієнтам можливість використовувати гнучкі фінансові інструменти, зокрема «депозитний конструктор» для індивідуального налаштування параметрів вкладів.                                                                                                                 |
| Monobank (АТ «Універсал Банк») | Перший в Україні представник концепції mobile-only (функціонує на банківській ліцензії АТ «Універсал Банк»), бізнес-модель якого повністю виключає утримання мережі фізичних відділень. Висока ергономічність програмного забезпечення (на базі Vue.js) та клієнтоорієнтованість дозволили банку оптимізувати операційні витрати та залучити близько 5 млн. активних клієнтів протягом 2017-2020 років, демонструючи рекордну динаміку зростання. |

Джерело: розроблено авторками на основі [11, с. 159]

Зазначені відмінності безпосередньо відображаються у системі бухгалтерського обліку фінансових установ. Для цифрових банків ключовими статтями витрат стають витрати на розробку, підтримку та амортизацію програмного забезпечення, тоді як класичні банки додатково несуть значне фінансове навантаження, пов'язане з орендою приміщень, утриманням відділень і технічним забезпеченням фізичної інфраструктури. Така різниця зумовлює необхідність диференційованих підходів до обліку операційних витрат і їх аналітичної деталізації.

Водночас, незважаючи на успішний розвиток окремих банківських установ, загальний рівень проникнення цифрових фінансових послуг в Україні залишається відносно низьким, що актуалізує потребу його порівняння з показниками провідних країн Європейського Союзу (рис. 1).

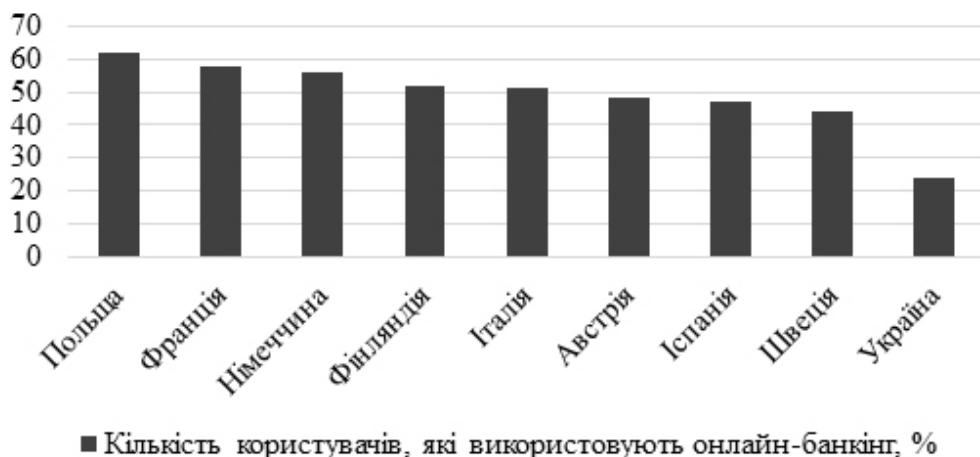


Рис. 1. Проникнення онлайн-банкінгу у країнах ЄС та в Україні на кінець 2023 – початок 2024 року, %

Джерело: складено авторками на основі [12]

Аналіз статистичних даних засвідчує наявність суттєвого розриву між Україною та провідними країнами Європейського Союзу за рівнем використання інструментів онлайн-банкінгу. Так, у Польщі, Франції та Німеччині частка населення, яке активно користується цифровими банківськими сервісами, перевищує 50–60%, тоді як в Україні цей

показник становить близько 24%. Така диспропорція зумовлена сукупністю економічних, інституційних та соціально-поведінкових чинників, які безпосередньо впливають на організацію бухгалтерського обліку та фінансового моніторингу.

Однією з ключових причин залишається значна частка готівкових розрахунків, особливо у сегменті малого та мікробізнесу. Використання готівки з метою мінімізації податкового навантаження ускладнює прозоре відображення доходів і витрат, знижує якість облікової інформації та обмежує можливості фінансового аналізу й аудиту. Водночас низький рівень цифровізації стримує масовий перехід суб'єктів господарювання до електронних каналів, де кожна транзакція автоматично фіксується та може бути інтегрована в облікову систему.

Додатковими стримуючими факторами є інфраструктурні обмеження, недостатній рівень цифрової та фінансової грамотності населення, а також недовіра до безпеки електронних платежів. За таких умов фінансові установи змушені підтримувати паралельне функціонування традиційних (паперових) і цифрових систем обліку, що підвищує операційні витрати та ускладнює внутрішній контроль. Водночас наявне відставання України доцільно розглядати і як «ефект низької бази», який формує значний потенціал для подальшого зростання та прискореної цифрової трансформації.

Саме цей розрив стимулює провідні українські банки до активного впровадження інноваційних рішень, автоматизації клієнтського сервісу та оптимізації облікових процесів. У перспективі скорочення відставання від країн ЄС, зокрема шляхом імплементації стандартів Open Banking, сприятиме уніфікації електронних первинних документів, автоматизованому відображенню операцій у бухгалтерському обліку в режимі реального часу та суттєвому зменшенню частки готівкових розрахунків [13]. Це, зі свого боку, створює передумови для підвищення достовірності фінансової звітності та ефективності фінансового контролю.

Для практичної реалізації зазначеного потенціалу на державному рівні необхідною є комплексна стратегія, спрямована на розвиток телекомунікаційної інфраструктури та посилення кіберстійкості банківських систем. Безперебійний доступ до мережі Інтернет і належний рівень захисту облікових даних є ключовими умовами дотримання принципу безперервності бухгалтерського обліку та своєчасності розрахунків. Паралельно важливим завданням залишається підвищення цифрової грамотності населення, що сприятиме формуванню довіри до безготівкових інструментів і розширенню їх використання.

Ключовим технологічним драйвером подальшої трансформації фінансового сектору є впровадження концепції відкритого банкінгу (Open Banking). Застосування відкритих API дає змогу клієнтам консолідувати інформацію про рахунки у різних банках у межах єдиного інтерфейсу, що суттєво спрощує управління ліквідністю та фінансове планування. З позиції бухгалтерського обліку та національної економіки масштабування цієї технології матиме мультиплікативний ефект, оскільки сприятиме зростанню безготівкових платежів, зниженню рівня тіньової економіки та підвищенню прозорості господарських операцій. Отже, розвиток цифрового банкінгу слід розглядати як стратегічний чинник не лише модернізації фінансових послуг, а й удосконалення обліково-аналітичного забезпечення та зміцнення фінансової дисципліни в Україні.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що розвиток онлайн-банкінгу та мобільних платежів є ключовим чинником трансформації фінансової системи України, який суттєво впливає не лише на клієнтський сервіс, а й на організацію та методологію бухгалтерського обліку у фінансових установах. Встановлено, що цифровізація розрахунків сприяє автоматизації формування первинних документів, зменшенню транзакційних витрат, прискоренню обігу коштів та підвищенню прозорості фінансових потоків, що вимагає адаптації облікових систем до режиму реального часу. Водночас з'ясовано, що стрімке впровадження цифрових фінансових сервісів актуалізує проблеми кібербезпеки, внутрішнього контролю та нормативного забезпечення обліку. Доведено необхідність подальшої гармонізації національного регулювання з європейськими стандартами, зокрема директивою PSD2 та концепцією Open Banking, що створює передумови для уніфікації облікових процедур і підвищення достовірності фінансової звітності.

Обґрунтовано, що розвиток онлайн-банкінгу слід розглядати як стратегічний напрям зміцнення фінансової дисципліни, детінізації економіки та підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. Реалізація цього потенціалу можлива за умови комплексної взаємодії держави, банків та фінтех-сектору, спрямованої на формування безпечного, прозорого та ефективного цифрового середовища, що відповідає міжнародним вимогам і потребам сучасної економіки.

## Список літератури

1. Латковська Т., Марущак А., Олексій У. Правові та теоретичні проблеми визначення інтернетбанкінгу в Україні. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. Т. 1. № 36. С. 27-34. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227608>
2. Семеног А., Пахненко О., Шалда А. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку. *Modern Economics*. 2023. Т. 39. № 1. С. 131-137. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v39\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.v39(2023)-20)
3. Клебан О., Томашівська М., Марутяк Г., Тур О. Виникнення та перспективи розвитку необанкінгу в Україні. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2020. № 27. С. 117–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2020\\_27\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_24) (дата звернення: 20.11.2025).
4. Лункіна Т., Бурковська А., Гуліч К. Застосування фінансових технологій у банківській системі України. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Т. 110. № 2. С. 27-35. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2\(110\)-4](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110)-4)
5. Коваленко В. Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України. *Modern Economics*. 2020. Т. 21. № 1. С. 115-121. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v21\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.v21(2020)-18)
6. Гасій О., Скорба О., Рошко Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3466/3393> (дата звернення: 20.11.2025).
7. Герасим Х., Марич М. Інтернет-банкінг у сучасному світі. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure61-37>
8. Мірошник Р., Кухта І. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>
9. Концепція відкритого банку. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Open\\_banking\\_conception\\_NBU\\_2023.pdf?v=5](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=5) (дата звернення: 20.11.2025).
10. Tkachenko O. Impactful Front-end Architecture in Online Business Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Securit.* 2022. Vol. 22. № 6. P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.51>
11. Дубина М., Шеремет О. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 154-162. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-154-162](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-154-162)
12. Мещеряков А. А., Березовик В. М., Кірсєва К. О. Фінансова стабільність та банківська система України: виклики та можливості розвитку. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.12>
13. Івашук О. Новації інтернет-банкінгу комерційних банків України в умовах пандемії Covid19. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Т. 25. № 2. С. 575-585. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.575>

## References

1. Latkovska T., Marushchak A., Oleksii U. (2021). Legal and theoretical problems of defining internet banking in Ukraine [Pravovi ta teoretychni problemy vyznachennia internet-bankinhu v Ukraini]. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 1(36), 27-34. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227608> [In Ukrainian].
2. Semenoh A., Pakhnenko O., Shalda A. (2023). Neobanks in Ukraine: features, trends and development obstacles [Neobanky v Ukraini: osoblyvosti, trendy ta pereshkody rozvytku]. *Modern Economics*, 39(1), 131-137. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v39\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.v39(2023)-20) [In Ukrainian].
3. Kleban O., Tomashivska M., Marutiak H., Tur O. (2020). Emergence and prospects of neobanking development in Ukraine [Vynyknennia ta perspektyvy rozvytku neobankinhu v Ukraini]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu*, 27, 117-120. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2020\\_27\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_24) (accessed November 20, 2025). [In Ukrainian].
4. Lunkina T., Burkovska A., Hulich K. (2021). Application of financial technologies in the banking system of Ukraine [Zastosuvannia finansovykh tekhnolohii u bankivskii systemi Ukrainy].

*Visnyk ahrarynoi nauky Prychornomoria*, 110(2), 27-35. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2\(110\)-4](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110)-4) [In Ukrainian].

5. Kovalenko V. (2020). Marketing banking communications in the conditions of digitalization of Ukraine's economy [Marketynhovi bankivski komunikatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy]. *Modern Economics*, 21(1), 115-121. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v21\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.v21(2020)-18) [In Ukrainian].

6. Hasii O., Skorba O., Roshko N. (2024). The impact of internet banking and mobile applications on the convenience and accessibility of banking services for customers in Ukraine [Vplyv internet-bankinhu ta mobilnykh dodatkov na zruchnist ta dostupnist bankivskykh posluh dlia kliientiv v Ukraini]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №59. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3466/3393> (accessed November 20, 2025). [In Ukrainian].

7. Herasym Kh., Marych M. (2021). Internet banking in the modern world [Internet-bankinh u suchasnomu sviti]. *Infrastruktura rynku*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct61-37> [In Ukrainian].

8. Miroshnyk R., Kukhta I. (2023). Digitalization of the banking system of Ukraine in modern conditions [Didzhitalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> [In Ukrainian].

9. Natsionalnyi bank Ukrainy (2023). Open banking concept [Kontseptsiiia vidkrytoho banku]. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Open\\_banking\\_conception\\_NBU\\_2023.pdf?v=5](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=5) (accessed November 20, 2025). [In Ukrainian].

10. Tkachenko O. (2022). Impactful Front-end Architecture in Online Business Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(6), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.51> [In Ukrainian].

11. Dubyna M., Sheremet O. (2019). Development of e-banking: world and domestic experience [Rozvytok e-banking: svitovyi ta vitchyzniani dosvid]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2(18), 154-162. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-154-162](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-154-162) [In Ukrainian].

12. Meshcheriakov A. A., Berezovyyk V. M., Kirieieva K. O. (2024). Financial stability and the banking system of Ukraine: challenges and development opportunities [Finansova stabilnist ta bankivska systema Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti rozvytku]. *Efektivna ekonomika*, 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.12> [In Ukrainian].

13. Ivashchuk O. (2021). Innovations of internet banking of commercial banks of Ukraine in the conditions of the Covid-19 pandemic [Novatsii internet-bankinhu komertsiiynykh bankiv Ukrainy v umovakh pandemii Covid-19]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 25(2), 575-585. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.575> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025

Прийнята до публікації 17.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 005.934:331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-55-62>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ  
МІГРАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

**Птащенко Л. О.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна  
e-mail: [lianaptaschenko63@meta.ua](mailto:lianaptaschenko63@meta.ua)  
ORCID: 0000-0002-4228-0421

**Вовченко О. С.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна  
e-mail: [o.s.vovchenko@gmail.com](mailto:o.s.vovchenko@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-8065-0529

**Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління підприємствами в умовах безпрецедентної міграції кадрового потенціалу, спричиненої воєнними діями та структурними змінами в економіці. Мета статті полягає в обґрунтуванні та розробці інтегрованої, проактивної моделі антикризового управління кадровим потенціалом підприємств. Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів дослідження: метод логічного узагальнення та систематизації (для уточнення понятійного апарату антикризового управління); статистичного аналізу (для оцінювання сучасного стану ринку праці та міграційних процесів); системний підхід (для формування цілісної моделі кадрової безпеки підприємства). У статті досліджено теоретичні та практичні засади антикризового управління кадровим потенціалом підприємств в умовах воєнної агресії та масштабної міграції. Визначено, що сучасна криза ринку праці має характер системної загрози економічній безпеці, що спричинена «подвійним шоком»: кількісним скороченням працездатного населення та глибоким структурним дисбалансом. Проаналізовано парадокс одночасного існування високого рівня безробіття та гострого дефіциту кваліфікованих кадрів. Обґрунтовано необхідність переходу від статичних моделей управління до проактивних стратегій, що базуються на цифровізації HR-процесів та інтеграції штучного інтелекту. Особливу увагу приділено залученню внутрішніх трудових резервів – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб старших вікових груп. Доведено, що гармонізація вітчизняних трудових стандартів із нормами ЄС та впровадження гнучких форм зайнятості є критичними факторами забезпечення стійкості бізнесу. Розроблено рекомендації щодо мінімізації інформаційної асиметрії на ринку праці через використання державних цифрових платформ.

**Ключові слова:** кадрова безпека, антикризовий менеджмент, міграційні ризики, трудовий потенціал, дисбаланс ринку праці, соціальна інклюзія, проактивне управління, цифрова трансформація HR, економічна безпека підприємства.

CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF  
HUMAN CAPITAL MIGRATION

**Liana Ptashchenko**, Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, Ukraine  
e-mail: [lianaptaschenko63@meta.ua](mailto:lianaptaschenko63@meta.ua)  
ORCID: 0000-0002-4228-0421

**Oksana Vovchenko**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Finance, Banking and Taxation, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", Poltava, Ukraine  
e-mail: [o.s.vovchenko@gmail.com](mailto:o.s.vovchenko@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-8065-0529

**Abstract.** The article is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for improving the crisis management of enterprises under the conditions of unprecedented migration of human capital caused by military actions and structural changes in the economy. The purpose of the article is to substantiate and develop an integrated, proactive model of anti-crisis management of the human resources potential of enterprises. To achieve the set goal, a complex of scientific research methods was used: the method of logical generalization and systematization (to clarify the conceptual apparatus of crisis management); statistical analysis (to assess the current state of the labor market and migration processes); and a systematic approach (to form a holistic model of the personnel security of the enterprise). The study investigates the theoretical and practical foundations of managing the human capital potential of enterprises under the conditions of military aggression and large-scale migration. It is determined that the current labor market crisis has the character of a systemic threat to economic security caused by a "dual shock": a quantitative reduction of the working-age population and a profound structural imbalance. The paradox of the simultaneous existence of high unemployment rates and an acute shortage of qualified personnel is analyzed. The research justifies the necessity of transitioning from static management models to proactive strategies based on the digitalization of HR processes and the integration of Artificial Intelligence. Particular attention is paid to the involvement of

*internal labor reserves — internally displaced persons (IDPs), veterans, and older persons. The study emphasizes the mobilization of these groups through targeted reskilling and workplace adaptation. It is proved that the harmonization of domestic labor standards with EU norms and the implementation of flexible forms of employment (remote and part-time work) are critical factors for ensuring business sustainability and deterring further labor migration. Recommendations are formed to minimize information asymmetry in the labor market through the effective use of state digital platforms. The article concludes that investing in social inclusion and high labor standards is not only a social responsibility but a strategic competitive advantage for ensuring personnel resilience during the recovery period.*

**Keywords:** *personnel security, crisis management, migration risks, labor potential, labor market imbalance, social inclusion, proactive management, HR digital transformation, economic security of the enterprise.*

**JEL Classification:** J210; J610; M120; G320

**Постановка проблеми.** Збройна агресія РФ проти України спричинила кардинальну трансформацію національного ринку праці, перетворивши циклічні виклики трудової міграції на системну та структурну загрозу економічній безпеці держави та окремих підприємств. Ця криза, що вимагає негайних заходів антикризового управління на всіх рівнях, характеризується подвійним шоком для кадрового потенціалу: кількісним скороченням економічно активного населення та якісною деформацією структури пропозиції робочої сили.

Масштабна міграція призвела до різкого зменшення чисельності населення, яке, за даними Стратегії зайнятості населення України [1], скоротилося з приблизно 42 мільйонів осіб у січні 2022 року до 35,8 мільйонів у липні 2024 року. Паралельно з демографічними втратами підприємства зіткнулися з гострим дисбалансом між попитом і пропозицією, про що свідчить той факт, що 74% компаній, за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації [2], повідомляють про системну нестачу персоналу. Ці факти підтверджують, що антикризове управління кадровим потенціалом в таких умовах потребує переорієнтації на проактивну мінімізацію ризиків з інтегруванням інноваційних HR-стратегій у довгострокові цілі державної політики, спрямованої на відновлення та євроінтеграцію.

Актуальність дослідження полягає у необхідності обґрунтування та розробки дієвих механізмів антикризового управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. Ці механізми повинні забезпечити кадрову безпеку підприємств не лише через традиційні методи, а й через системну інклюзію внутрішніх кадрових резервів (зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни) та через підвищення загальної конкурентоспроможності оплати та умов праці для стримування подальшої трудової міграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі, зокрема у працях Л. Калініченко, О. Шуміло, Я. Кулімякіна [3], стверджується, що кадрова безпека підприємства є невід'ємною функціональною складовою його економічної безпеки. С. Онищенко та ін. [4] зазначають, що ефективність забезпечення економічної безпеки обумовлюється якістю управління персоналом, інтелектуальними здібностями та професіоналізмом кадрів, що дозволяє уникнути небезпек, послабити або локалізувати небезпеки в умовах конкурентного середовища. У цьому контексті Г. Коптевою [5] кадрова безпека підприємства визначається як стан захищеності підприємства на всіх рівнях його економічних відносин від впливу загроз, зумовлених інтелектуально-кадровим чинником.

Наявні наукові праці пропонують різноманітні моделі антикризового управління персоналом. У роботах С. Ареф'єва [6], О. Гуріна, О. Кишківської, М. Скрипника [7] вони класифікуються переважно як імітаційні (модель поведінки працівників), балансові (рівноважні моделі руху трудових ресурсів) та оптимізаційні (моделі використання персоналу). Ці дослідження підкреслюють, що заходи антикризового управління мають брати до уваги людський чинник та забезпечувати цілеспрямованість роботи персоналу для попередження або подолання кризи. Механізми такого менеджменту повинні також включати врахування причинно-наслідкових зв'язків, що виникають внаслідок високої мобільності персоналу, та впровадження програмних підходів до прийняття управлінських рішень [8].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність багатьох теоретичних моделей антикризового управління підприємствами, більшість із них потребують адаптації до унікальних умов сучасної міграційної кризи, яка функціонує як постійна, а не тимчасова загроза.

По-перше, виявлено відсутність інтегрованої моделі, яка системно поєднувала б макропрогнозування, що здійснюється через державні цифрові системи з мікрорівневим проактивним управлінням на підприємстві. Необхідно обґрунтувати та розробити

концепцію, яка дозволить підприємствам оперативно використовувати прогнози ринку праці та державні інструменти для цільової реінтеграції та підвищення гнучкості внутрішнього кадрового менеджменту.

По-друге, недостатньо розроблені практичні механізми конвертації соціально-демографічних бар'єрів (таких як необхідність інтеграції ветеранів, осіб з інвалідністю та жінок, які потребують гнучких форм зайнятості для поєднання професійних та сімейних обов'язків) у корпоративні переваги. Це вимагає деталізації методів адекватного пристосування робочих місць, кейс-менеджменту та професійного навчання, що дозволить задіяти значний додатковий кадровий резерв.

Отже, сучасне дослідження має сфокусуватися на розробці практично орієнтованої моделі, що забезпечує стійкість кадрової безпеки підприємств через гармонійну взаємодію з трансформаційними процесами, ініційованими державою в умовах війни та відновлення.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні та розробці інтегрованої, проактивної моделі антикризового управління кадровим потенціалом підприємств. Ця модель повинна забезпечувати їхню кадрову та економічну безпеку через мінімізацію міграційних ризиків і структурних дисбалансів, що виникли внаслідок зовнішніх шоків. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань: діагностувати структурні дисбаланси ринку праці, спричинені міграцією, та оцінити їх вплив на кадрову безпеку підприємств; розробити концептуальну модель проактивного антикризового управління кадровим потенціалом; обґрунтувати стратегічні механізми антикризового управління підприємствами; визначити інституційні передумови для забезпечення кадрової безпеки підприємств через стимулювання формальної зайнятості та гармонізацію зі стандартами ЄС.

**Основний матеріал.** В умовах військової агресії та подальшої масштабної міграції, кадрова безпека вітчизняних підприємств набуває стратегічної значущості, оскільки вона виходить за межі внутрішньої лояльності персоналу і стає ключовою функцією зовнішньої стійкості [3]. Забезпечення кадрової безпеки підприємств є необхідною передумовою для продуктивної роботи та ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Міграційні процеси, що призвели до суттєвого скорочення економічно активного населення, є найбільшою зовнішньою загрозою, яка проявляється через низку взаємопов'язаних наслідків, серед яких:

1. Незворотні демографічні втрати, що проявляються у створенні довгострокового дефіциту внаслідок скорочення населення до 35,8 млн. осіб [1]. Міжнародний валютний фонд прогнозує, що навіть за умови закінчення війни наприкінці 2025 року, чисельність населення стабілізується лише на рівні близько 34 млн. осіб до 2030 року [9].

2. Висока конкуренція за кваліфікований персонал та зовнішні чинники (безпека, дохід) підсилюють плинність кадрів [10], що вимагає від бізнесу стратегічних підходів до формування кадрового резерву та розробки іміджевих стратегій для забезпечення привабливості.

Прямим наслідком зниження кадрової безпеки підприємств є низька продуктивність праці, що формує стійкий розрив у конкурентоспроможності. Наприклад, продуктивність праці в Україні у 2021 році була у 8 разів нижчою, ніж у Люксембурзі, і на 79% нижчою, ніж у Польщі [1]. Критичний дохідний розрив, зі свого боку, посилює міграційні настрої, оскільки рішення українців залишатися за кордоном зумовлюються вищими та стабільно зростаючими стандартами оплати праці в ЄС. Отже, міграція, низька продуктивність та економічна небезпека утворюють замкнене коло загрози, що вимагає від підприємств та держави скоординованих антикризових дій.

Аналіз поточного стану ринку праці виявляє глибокі структурні дисбаланси, які є ключовим об'єктом для антикризового кадрового управління. Парадокс українського ринку праці полягає у співіснуванні високого рівня безробіття та масового дефіциту кадрів. Хоча рівень безробіття, за оцінкою НБУ, поступово знижується (з 21,1% у 2022 році до 11,3% у жовтні 2025 року), він залишається майже вдвічі вищим за середній показник у ЄС (5,9%). Водночас 74% компаній відчують нестачу робочої сили, а на Єдиному порталі вакансій ДСЗ зафіксовано понад 237 тис. відкритих вакансій [7].

Така ситуація демонструє глибокий структурний розрив: значна частина безробітних (31% мають вищу освіту) не відповідає потребам роботодавців, які переважно потребують робітничих кадрів. Масштабна міграція та мобілізація здебільшого вилучили технічно підготовлений персонал, тоді як наявний резерв робочої сили (переважно професіонали та фахівці) не має потрібних навичок. Це обумовлює необхідність переорієнтації антикризового

управління підприємством не просто на пошук, а на інвестиції у масове перенавчання та підвищення кваліфікації на рівні підприємств.

Другим значним джерелом дисбалансу є висока частка економічно неактивного населення, яка, за оцінкою Інституту демографії, становить 46,5% від загального резерву робочої сили в Україні, або 12,5 млн. осіб віком від 15 років і старше. Цей резерв є ключовим для подолання дефіциту кадрів. Однак його залучення ускладнене соціальними та інституційними бар'єрами, такими як: відпустки для догляду за дітьми; ведення домашнього господарства; наявність інвалідності або вихід на пенсію та ін.

Отже, залучення резерву (внутрішньо переміщені особи – ВПО, жінки, ветерани, особи старшого віку) перетворює соціальну інклюзію на стратегічний імператив кадрової безпеки. Це вимагає від антикризового менеджменту підприємств та держави скоординованих дій щодо розвитку доглядової інфраструктури, розробки механізмів пристосування робочих місць та цільових програм підтримки.

У табл. 1 представлена узагальнена оцінка кадрового потенціалу та ключових дисбалансів ринку праці.

Таблиця 1

Динаміка кадрового потенціалу та ключові дисбаланси ринку праці  
України (2022–2030 рр.)

| Показник                                               | Базовий рік<br>(2022) | Фактичні дані<br>(2025) | Прогноз<br>(2030)  |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|
| Загальна чисельність населення, млн. осіб              | ~42,0                 | 32,9-35,8               | 33,9-34,0          |
| Рівень безробіття, %                                   | 21,1%                 | 11,3%                   | 9,9%               |
| Частка економічно неактивного населення, % від резерву | 38-44%                | 46,5%                   | Зниження           |
| Частка незадекларованої праці, % від зайнятих          | 19,3%                 | 23,4%-23,6%             | Зниження           |
| Дефіцит персоналу, % компаній                          | 40-42%                | 74%                     | Подолання дефіциту |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу                   | 298                   | 326                     | 341                |

*Джерело: складено авторками за даними [1-2, 11-12]*

Для реалізації визначеного прогнозу та забезпечення кадрової безпеки в умовах міграційної кризи, що характеризується високою мобільністю та динамізмом змін, управління на підприємстві має перейти від статичних моделей до динамічних та оптимізаційних. Ці моделі повинні дозволяти гнучко коригувати критерії якості управлінських рішень відповідно до зовнішніх факторів, зокрема зміни демографічних прогнозів та регіональних дисбалансів.

Отже, профіль механізму антикризового управління кадровим потенціалом, спрямований на забезпечення економічної безпеки, має бути проактивним, з акцентом на прогнозування, попередження та мінімізацію загроз. Це передбачає включення систем підтримки (кадрових, фінансових, інформаційних) [8], узгоджених з державними економічними моделями прогнозування потреб ринку праці на період 5-10 років, що дасть можливість підприємствам планувати формування кадрового резерву відповідно до довгострокових національних пріоритетів.

По-перше, проактивність, гнучкість, автоматизацію та оперативність прийняття рішень насамперед забезпечує цифрова трансформація, що стає не просто інновацією, а необхідним інструментом для подолання кризових явищ [13]. Для корпоративного антикризового кадрового управління критично важливо корелюватися з державною цифровою інфраструктурою (наприклад, ЄІАС «Обрій»). Це дозволить отримати доступ до агрегованих вакансій, резюме, е-послуг найму та кар'єрного консультування з використанням технологій штучного інтелекту, що є ефективним засобом зниження інформаційної асиметрії між попитом та пропозицією. На внутрішньому корпоративному рівні, впровадження інструментів ІІІ та Big Data допомагає автоматизувати процеси підбору, відбору та розвитку персоналу. Додатково, використання симулятивних практик віртуальної та доповненої реальності у внутрішньому навчанні, а також імплементація цифрових

платформ для розвитку лідерських якостей менеджменту, сприяють швидкій адаптації та зниженню ризиків, пов'язаних із кадровою нестабільністю [10].

По-друге, в умовах дефіциту кадрів, інтеграція економічно неактивного населення стає ключовим джерелом для поповнення кадрового потенціалу. Оскільки ВПО становлять найбільший мобільний резерв, а їх кількість зосереджена у Дніпропетровській (14%), Харківській (12%) областях та Києві (10%), відповідно, антикризове управління кадровим потенціалом підприємств, розташованих у цих регіонах, має обов'язково включати програми релокації та забезпечення житлом і адаптаційні курси зі спрощенням процедур визнання кваліфікацій для ВПО, які зіткнулися з втратою документів або правовою невизначеністю трудових відносин. Крім цього, прогнозована кількість ветеранів та членів їхніх родин може сягнути 5-6 млн. осіб [1]. Це високоорганізований кадровий потенціал, реінтеграція якого є стратегічним завданням. Тобто антикризове управління підприємством повинно зосередитися на:

- створенні адаптаційних механізмів на робочому місці, впровадженні наставництва та кейс-менеджменту;
- активній перекваліфікації ветеранів та пошуку джерел інвестицій у навчання;
- внутрішньому механізмі верифікації військових компетентностей, що передбачає розробку матриць конвертації військових навичок у цивільні кваліфікації.

Слід зазначити, що особи віком 45–65 років є ключовою частиною економічно активного населення, але вони стикаються з упередженнями та недостатньою участю у програмах розвитку навичок [14]. Тому антикризове управління має включати принципи навчання впродовж життя та методики стимулювання найму людей старшого віку і підвищення їхньої мотивації до опанування сучасних технологій.

По-третє, критичним для залучення та утримання персоналу, мінімізації втрат від міграції та соціальних бар'єрів є впровадження гнучких форматів зайнятості та створення інклюзивного середовища. Антикризове управління кадровим потенціалом має передбачати створення безбар'єрного робочого середовища та розумне пристосування робочих місць. Інклюзивність розглядається не лише як соціальна норма, а як конкурентна перевага в умовах дефіциту. Підприємства, які інвестують у цей напрям, отримують доступ до стабільного, мотивованого кадрового ресурсу, який ігнорується більшістю конкурентів. Прогнозоване швидке зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок воєнних дій додатково підтверджує необхідність негайного впровадження цих механізмів.

Інтегрований підхід до управління кадровим потенціалом можна відобразити стратегічною матрицею антикризових механізмів (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегічна матриця антикризових HR-механізмів підприємства  
в умовах міграції та дефіциту кадрів

| Виклик/загроза                                                          | Корпоративний механізм антикризового управління          | Приклади інструментів                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Втрата ключового персоналу/плинність                                    | Утримання через кар'єрну лояльність та винагороду        | Персоналізовані системи просування, гнучкі графіки, гідна оплата (вище МЗП)                                        |
| Структурний дефіцит (робітничі кадри)                                   | Прискорене перенавчання та розвиток внутрішнього резерву | Дуальна освіта, ваучери на навчання 45+, визнання неформального навчання                                           |
| Заблокований кадровий потенціал (жінки, особи з інвалідністю, ветерани) | Соціально-економічна інклюзія та адаптація середовища    | Розумне пристосування робочих місць, розвиток внутрішньої доглядової інфраструктури, кейс-менеджмент для ветеранів |
| Невизначеність та регіональні дисбаланси                                | Проактивне управління та прогнозування HR-потреб         | Використання III/Big Data, інтеграція з ЄІАС «Обрій», балансові моделі АКУ                                         |
| Трудова міграція до ЄС                                                  | Гармонізація стандартів та залучення мобільних кадрів    | Приведення внутрішніх HR-процесів до acquis ЄС, участь у програмах EURES                                           |

Джерело: розробка авторів

Довгостроковою інвестицією у кадрову безпеку є імплементація asqis ЄС [15] у сфері свободи пересування працівників та взаємного визнання професійних кваліфікацій. В умовах, коли українське підприємство не може конкурувати з європейським роботодавцем виключно за рівнем заробітної плати, потрібно конкурувати за рівень стандартів праці, соціального захисту та прозорості. Це єдина стратегія стримування міграції, доступна в умовах глибокого дохідного розриву. Приведення внутрішніх HR-стандартів до європейських норм, підвищує привабливість підприємства для кваліфікованих українських мігрантів, які можуть потенційно повернутися. Підприємствам також необхідно використовувати можливості співпраці з європейськими мережами зайнятості, такими як EURES та Європейський соціальний фонд Плюс (ESF+). Участь у цих програмах дозволить отримувати доступ до міжнародної технічної допомоги та обмінюватися інформацією про вакансії та умови праці, що сприяє як підвищенню мобільності, так і поверненню кваліфікованих кадрів.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що міграція кадрового потенціалу перетворилася на домінуючу структурну загрозу, яка критично впливає на кадрову та економічну безпеку українських підприємств. Ідентифіковано, що криза має подвійний характер: кількісний відтік та структурний дисбаланс, що проявляється у парадоксі високого рівня безробіття при масовому дефіциті кадрів. Розроблена інтегрована модель антикризового управління кадровим потенціалом є проактивною, гнучкою та узгодженою зі стратегічними цілями державної політики зайнятості до 2030 року. Ключові механізми антикризового управління кадровим потенціалом включають:

1. Цифровізацію та прогнозування: інтеграцію з національними цифровими платформами та використання ШІ для мінімізації інформаційної асиметрії та підвищення швидкості заповнення вакансій.

2. Цільову інклюзію: активізацію заблокованих внутрішніх резервів, зокрема ВПО, осіб старшого віку та ветеранів війни, через розширення програм перекваліфікації, адаптаційних механізмів та застосування кейс-менеджменту.

3. Гнучкість та формалізацію зайнятості: впровадження гнучких форматів праці (дистанційна, часткова) для залучення жінок та осіб з інвалідністю, а також легалізація трудових відносин для підвищення соціальної захищеності та лояльності персоналу.

Критичним висновком є те, що успіх антикризового управління кадровим потенціалом залежить від здатності підприємств інвестувати у соціально-орієнтовані механізми. Це не лише соціальна відповідальність, але й стратегічна конкурентна перевага в умовах дефіциту. Підприємства, які підвищують стандарти праці та наближають оплату до європейських норм, мають кращі шанси мінімізувати довгостроковий міграційний тиск та забезпечити свою кадрову стійкість.

Для подальшого поглиблення наукової бази та підвищення ефективності антикризового управління кадровим потенціалом доцільним напрямом досліджень є розробка стандартизованої методики кількісного оцінювання економічної ефективності пристосування робочих місць для осіб з інвалідністю та впливу впровадження кейс-менеджменту на продуктивність та плинність кадрів.

### Список літератури

1. Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. URL: <https://me.gov.ua/view/f795dcce-1469-454c-8f29-b3a5f9f02e77> (дата звернення: 06.12.2025).
2. Дослідження та аналітика. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (дата звернення: 06.12.2025).
3. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. В. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143> URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-138\\_143.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-138_143.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).
4. Onyshchenko S., Maslii O., Hlushko A., Huba L., Barabash V. Threats and dangers to economic security of Ukraine in the terms of war. *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilit  - Review of Studies on Sustainability*. 2025. Vol. 10, № 2. DOI: <https://doi.org/10.3280/riss2025oa19683>. URL: <https://journals.francoangeli.it/index.php/rissoa/article/view/19683> (accessed 06 December 2025).

5. Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.119>. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/0be3bf17-095d-4781-813c-04c80241386f>. (дата звернення: 06.12.2025).
6. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 14–21.
7. Гурін О. В., Кишківська О. В., Скрипник М. О. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).
8. Соболева Г. Г. Механізм антикризового управління підприємств. Матеріали конференції. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 76–77. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси\\_конферен\\_2022-3.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси_конферен_2022-3.pdf) (дата звернення: 06.12.2025).
9. МВФ дав прогноз щодо кількості населення України до 2030 року. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-dav-prognoz-shchodo-kilkosti-naselennya-1760515158.html> (дата звернення: 06.12.2025).
10. Чуркіна І. Є., Ткач В. П. Формування кадрової політики підприємства в умовах війни. *Sciences of Europe*. 2025. № 167. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15728464>.
11. Ринок праці та соціальна статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#3> (дата звернення: 06.12.2025).
12. План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. Програма підтримки економіки. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2025).
13. П'янова О., Рула О. Вплив цифрових трансформацій на ефективність антикризового управління в міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5818> (дата звернення: 06.12.2025).
14. Ptashchenko L. O., Isazade N. State regulatory policy to ensure inclusive values in the field of non-state pension insurance in Ukraine. *PIRETC - Proceedings of the International Research, Education & Training Center*. 2023. Vol. 25, № 4. P. 113-120. URL: <https://zenodo.org/record/8001660>. (accessed 06 December 2025).
15. Про затвердження плану заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 300-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2025-p#Text> (дата звернення: 06.12.2025).

## References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On Approval of the Employment Strategy of Ukraine for the period up to 2030. Retrieved from <https://me.gov.ua/view/f795dcce-1469-454c-8f29-b3a5f9f02e77>. (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
2. European Business Association. (2025). Research and analytics. Retrieved from <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
3. Kalinichenko, L. L., Shumylo, O. S., & Kulimiakin, Ya. V. (2020). Personnel component of economic security of a retail enterprise. *Problems of Economy*, 1, 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-138-143> Retrieved from [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-138\\_143.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-138_143.pdf). (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
4. Onyshchenko, S., Maslii, O., Hlushko, A., Huba, L., & Barabash, V. (2025). Threats and dangers to economic security of Ukraine in the terms of war. *Rivista Di Studi Sulla Sostenibilità - Review of Studies on Sustainability*, 10, 2. DOI: <https://doi.org/10.3280/riss2025oa19683>. Retrieved from <https://journals.francoangeli.it/index.php/rissoa/article/view/19683>. (accessed 06 December 2025).
5. Koptieva, H. M. (2022). Personnel security of the enterprise: essence, components and provision. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Serii: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva, 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.119>. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/0be3bf17-095d-4781-813c-04c80241386f>. (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].

6. Arefiev, S. O. (2019). Genesis of crisis management of enterprise potential use. Competitiveness of enterprises in the international digital space, Kyiv: Monograph. Pp. 14-21. [In Ukrainian].
7. Hurin, O. V., Kyshkovska, O. V., & Skrypnyk, M. O. (2019). Models and methods of personnel management in crisis conditions. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf). (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
8. Sobolieva, H. H. & Bohdanov, R. F. (2022). Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv [Mechanism of crisis management of enterprises]. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Rozvytok subiektiv ekonomichnoi diialnosti v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of economic entities in modern business conditions]. Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy, 76–77. Retrieved from [http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси\\_конферен\\_2022-3.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/63076/1/Тезиси_конферен_2022-3.pdf) (accessed 16 December 2025). [In Ukrainian].
9. RBC-Ukraine. (2025). MŲF dav prohnoz shchodo kilkosti naselennia Ukrainy do 2030 roku [IMF gave a forecast on the population of Ukraine until 2030]. Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/mvf-dav-prognoz-shchodo-kilkosti-naselennya-1760515158.html> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
10. Churkina, I. Ye., & Tkach, V. P. (2025). Formation of the enterprise personnel policy in the conditions of war. *Sciences of Europe*, 167, 11–15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15728464>. [In Ukrainian].
11. National Bank of Ukraine. (2025). Official web-site. Labor market and social statistics. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#3> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
12. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Plan for the implementation of the Ukraine Facility 2024-2027. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
13. Piankova, O., & Rula, O. (2025). Influence of digital transformations on the effectiveness of anti-crisis management in international companies. *Economy and Society*, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5818> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].
14. Ptashchenko, L. O., & Isazade, N. (2023). State regulatory policy to ensure inclusive values in the field of non-state pension insurance in Ukraine. *PIRETC - Proceedings of the International Research, Education & Training Center*, 25(4), 113–120. Retrieved from <https://zenodo.org/record/8001660>. (accessed 06 December 2025).
15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On Approval of the Action Plan for the Implementation of the European Commission Recommendations (Decree No. 300-p, March 28). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/300-2025-p#Text> (accessed 06 December 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025

Прийнята до публікації 19.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

УДК: 336.76:330.341:338

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-63-71>

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Федишин М. П.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

e-mail: [m.fedyshyn@chnu.edu.ua](mailto:m.fedyshyn@chnu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-0807-6814

**Іліка К. Д.**, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

e-mail: [ilika.kateryna@chnu.edu.ua](mailto:ilika.kateryna@chnu.edu.ua)

ORCID: 0009-0002-8375-0765

**Анотація.** Метою наукового дослідження є обґрунтування теоретичних засад розвитку фінансових технологій з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та специфіки функціонування національної фінансової екосистеми. Методологічна база роботи сформована на засадах сучасних концепцій світової та вітчизняної економічної науки у сфері фінансів, банківського менеджменту та цифрових інновацій. У дослідженні застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння, абстрагування та узагальнення. Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні науково-теоретичних підходів до оцінювання розвитку фінансових технологій у сучасній економіці та їх впливу на функціонування банківської системи України, зокрема; у подальшому розвитку методичних засад аналізу цифрових трансформацій у фінансовому секторі та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження інноваційних технологій банками. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів, підвищення цифрової стійкості, удосконалення політики управління ризиками та формування стратегічних рішень щодо впровадження фінтех-інновацій у сучасній економіці загалом та банківському секторі, зокрема.

**Ключові слова:** фінансові технології (фінтех), еволюція розвитку фінтех, класифікація фінтех, банківська система, цифрова трансформація, конкурентоспроможність банків.

## THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE MODERN ECONOMY

**Maiia Fedyshyn**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

e-mail: [m.fedyshyn@chnu.edu.ua](mailto:m.fedyshyn@chnu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-0807-6814

**Kateryna Ilika**, student of the second (master's) level of higher education, Department of Finance and Credit Yuriy Fedkovych, Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

e-mail: [ilika.kateryna@chnu.edu.ua](mailto:ilika.kateryna@chnu.edu.ua)

ORCID: 0009-0002-8375-0765

**Abstract.** The purpose of this scientific study is to substantiate the theoretical foundations of the development of financial technologies, taking into account current digitalization trends and the specific features of the functioning of the national financial ecosystem. The methodological framework of the research is based on contemporary concepts of global and domestic economic science in the fields of finance, banking management, and digital innovations. The study employs general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, abstraction, and generalization. The research is aimed at examining the theoretical foundations of the development of financial technologies and their impact on the economy and its key component – the banking system of Ukraine. It is identified that fintech has evolved from the automation of payment processes to advanced solutions based on artificial intelligence, blockchain, and open APIs, becoming an independent infrastructure of the financial system. Based on the analysis of existing definitional approaches, fintech is defined in its essence as a comprehensive ecosystem in which a wide range of financial services and modern technologies interact with banks, the market, and the state, ensuring a systemic transformation of the financial sphere that combines innovation, efficiency, accessibility, and the formation of a new institutional sector. The study of fintech classification approaches has made it possible to determine that banks in the fintech space are no longer merely users of technologies but their co-creators, transforming from traditional financial institutions into digital platforms. The level of their digital resilience largely depends on the maturity of IT architecture, the degree of integration of fintech solutions into business processes, the ability to promptly adapt to technological changes, and the capacity to maintain operational continuity. Thus, fintech, formed at the intersection of finance and the digital economy, acts not only as a technical toolkit but also as an ecosystem that influences public policy, economic relations, and market structure. The scientific novelty of the obtained results lies in the refinement of scientific and theoretical approaches to assessing the development of financial technologies in the modern economy and their impact on the functioning of the banking system of Ukraine; in the further development of methodological principles for analyzing digital transformations in the financial sector; and in the formulation of recommendations aimed at increasing the effectiveness of the implementation of innovative technologies by banks. The results of the study have practical

*significance and can be used to optimize business processes, enhance digital resilience, improve risk management policies, and support the formation of strategic decisions regarding the implementation of fintech innovations in the modern economy and, in particular, in the banking sector.*

**Keywords:** *financial technology (fintech), evolution of fintech development, fintech classification, banking system, digital transformation, competitiveness of banks.*

## **JEL Classification: G200; G210; G280**

**Постановка проблеми.** Стрімка цифрова трансформація економіки зумовлює фундаментальні зміни у функціонуванні фінансового сектору, що підвищує актуальність дослідження сучасних фінансових технологій та їх впливу на розвиток банківської системи України. Фінтехнології стали одним із ключових драйверів інновацій, формуючи нові моделі взаємодії між фінансовими установами та споживачами, оптимізуючи процеси, підвищуючи рівень безпеки та конкурентоспроможності. У вітчизняних умовах, коли банківська система перебудовується під вимоги цифрової економіки, аналіз розвитку фінансових технологій набуває значної суспільно-економічної та управлінської цінності, оскільки визначає напрями модернізації фінансової інфраструктури та адаптації банків до нових викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання суті фінтех розглядається у працях О. Петрука, Я. Бурцева, С. Защипаса, О. Попова [1], П. Шуфеля [2], П. Рубанова [3]; роль сучасних digital технологій у функціонуванні банківської системи окреслена у працях Ю. Владики, Л. Турової [4], О. Губи, М. Губи [5]; тенденції розвитку фінансових технологій під впливом пандемії та війни розглянуто у працях П. Віблого, М. Кондратюк [6], О. Григораш [7]; особливості Regtech в екосистемі фінансових технологій представлено у дослідженні С. В. Волосович та А. В. Василенко [8].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематика дослідження полягає у визначенні масштабів, наслідків та ефективності впровадження фінтех-рішень у сучасній економіці та її невід’ємній складовій – банківській системі України. Фінтех, сформований на перетині фінансів і цифрової економіки, є не лише технічним інструментарієм, але й екосистемою, що впливає на державну політику, економічні відносини й структуру ринку та потребує наукового осмислення.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних засад розвитку фінансових технологій з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та специфіки функціонування національної фінансової екосистеми.

**Основний матеріал.** У сучасному світі інформація, новини та тренди змінюються з блискавичною швидкістю внаслідок популяризації та активного використання різноманітних новітніх технологій. Неможливо знайти сферу, яка би не зазнала впливу цього явища. Водночас суспільство навчилося пристосовуватися до таких швидких змін. Саме у такому світі фінансові технології все ще залишаються не настільки новітньою та загадковою, але все ще актуальною темою, яка з кожним роком все більше приваблює своїм потенціалом, можливостями та стимулом для розвитку.

Прослідкувати цей інтерес можна аж до 1950-х років як початок зародження фінансових технологій у банківській сфері. Саме тоді з’явилася ідея для створення такого собі посередника у платежах, яка вибудовувалася у створення автоматизованої оплати проїзду, їжі, напоїв та іншого. А вже у 1967 році було представлено перший прототип банкомату, який призначався для зняття готівки без касира. У процесі технологічного розвитку та конкуренції було створено різноманітні моделі та, зокрема, «сучасний» банкомат, який ми можемо побачити на вулицях і нині, він був створений у 1972 році [9] як результат чіткої та усвідомленої співпраці між технологічною компанією та банківською установою, що дало поштовх подальшим тенденціям поширення технологій на фінансовому ринку.

Наступним етапом є часи винаходу всесвітньої павутини «Інтернет», що припадає на кінець 1990-х років. Тоді простих автоматизованих систем стало замало, починають з’являтися такі продукти як веб-додатки, веб-консультанти, які вже виконували роль не тільки посередника, а й показували новітні рішення, що полегшували надання послуг клієнтам [10].

Особливе місце в історії фінансових технологій займає фінансова криза 2008 року, яка стала передумовою виникнення криптовалют та послаблення довіри до банківських установ. Відтоді й до теперішнього часу у сфері фінансових технологій спостерігається значний розвиток. Це можна відслідкувати як за допомогою спостереження за постійною появою нових продуктів та проєктів, так і за залученням все більшої кількості інвестицій. Наприклад, у 2010-2015 роках відбувся суттєвий прогрес у питаннях аналітики за допомогою

технології Big data, яка поклала початок активному використанню даних для оцінювання кредитного ризику, персоналізації продуктів та іншого [10].

І одним із найсучасніших переломних моментів розвитку фінтеху є розробка штучного інтелекту (далі ШІ), яка вкотре перевернула уявлення про технології та способи їх застосування у банківському секторі, що зумовило переосмислення ролі людини у процесах комунікації, безпеки та персоналізації. Загалом, аналізуючи ключові моменти в історії розвитку фінансових технологій, можна виділити період цифровізації (1950-2008 роки) та період інтелектуалізації (2009-2025 роки). Під час цифровізації банки просто прагнули полегшити роботу й перевели уже наявні процеси у цифровий формат, а під час інтелектуалізації активізовано роботу самонавчальних систем, які аналізують великі об'єми інформації, прогнозують та приймають розумні та адаптивні рішення.

Розглянемо підходи до визначення фінтех (табл. 1). Суть фінтеху з позицій технологічного підходу [11] полягає в акценті на інноваціях та цифрових процесах, водночас окреслюючи його дизруптивність. За інституційно-функціональним підходом [1; 12] основна увага зосереджена на галузях, фінансових послугах та їх ефективності. За соціальним підходом, запропонованим Організацією економічного співробітництва та розвитку [11], акцент робиться на їх інклюзивності та доступності. Науковець Патрік Шуфель [2] розглядає поняття фінтех через призму узагальнено-концептуального підходу, відзначаючи новітність та покращення фінансової активності.

Таблиця 1

Підходи до визначення дефініції поняття фінтехнологій

| <i>Визначення</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>Автор/и</i>                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Фінансові технології – це новітня фінансова сфера, яка покликана покращити фінансову активність за допомогою технологій [2, с. 35].                                                                                                                                                               | Патрік Шуфель                                                   |
| Фінтех є відносно новим явищем і не має загальноприйнятого визначення. Фінтех визначено як революційне застосування нових інформаційних і телекомунікаційних технологій (ІКТ) у фінансовій системі» [11].                                                                                         | Latin American and Caribbean Competition Forum                  |
| Цифрові фінанси оптимізують фінансові процеси, розширюють доступ до фінансових послуг у всьому світі та революціонізують способи управління грошима, здійснення платежів та отримання кредитів. Тому вони мають вирішальне значення для фінансової ефективності, інклюзивності та інновацій [11]. | OECD                                                            |
| Фінтех або фінансові технології – це галузь, яка поєднує фінанси та сучасні технології з метою створення інноваційних фінансових послуг і продуктів [12].                                                                                                                                         | Дія                                                             |
| «Фінтех – це інноваційна фінансова індустрія на основі цифрових технологій, що призводять до інтенсифікації та зростання ефективності фінансових послуг» [1, с. 49].                                                                                                                              | Петрук О. М.,<br>Бурцев Я. І.,<br>Защипас С. М.,<br>Попов О. Г. |
| Фінтех – це досягнення у галузі технологій, які можуть змінити надання фінансових послуг, стимулюючи розроблення нових бізнес-моделей, додатків, процесів та продуктів [13].                                                                                                                      | Міжнародний валютний фонд                                       |

*Джерело: складено авторками на основі [1-2; 11-13]*

Отже, фінансові технології еволюціонували від технічного інструментарію для покращення фінансової діяльності до цілісної галузі інноваційної економіки, що поєднує фінанси, цифрові технології та суспільну взаємодію як комплексний механізм трансформації фінансових послуг. Увійшовши в еру інтелектуалізації, фінансові технології вже не обмежуються окремими продуктами чи розробками. Вони формують цілу екосистему, в якій взаємодіють численні суб'єкти: від банків та технологічних компаній до держави та споживачів [14-15].

Існують певні розбіжності між вітчизняними та іноземними науковцями у питанні класифікації фінтех (табл. 2), що зумовлено швидкою еволюцією сфери та багатогранністю її застосувань. Так, наприклад, частина українських вчених [4-6] здебільшого класифікує фінтех за основними напрямками, такими як інноваційні банківські продукти, страхові

технології, цифрові платіжні сервіси, інструменти управління особистими фінансами, а також ринки капіталу.

Таблиця 2

## Класифікація фінансових технологій

| <i>Критерій класифікації</i>                     | <i>Основні напрями, учасники, технології</i>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За функціональним призначенням фінансових послуг | <ul style="list-style-type: none"> <li>- цифрові платежі та перекази коштів;</li> <li>- кредитування і залучення капіталу;</li> <li>- інвестиційні сервіси та управління активами;</li> <li>- страхові технології (InsurTech);</li> <li>- інфраструктурне забезпечення фінансового ринку.</li> </ul>            |
| За типом інноваційних технологій                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- блокчейн і смарт-контракти;</li> <li>- штучний інтелект і машинне навчання;</li> <li>- хмарні сервіси та аналітика даних;</li> <li>- кібербезпека та захист інформації;</li> <li>- API-інтерфейси та інтеграційні рішення;</li> <li>- цифрові маркетплейси.</li> </ul> |
| За інституційною належністю учасників ринку      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- великі IT-корпорації;</li> <li>- FinTech-стартапи та незалежні компанії;</li> <li>- цифрові та необанки;</li> <li>- фінансові установи з власними FinTech-підрозділами;</li> </ul>                                                                                     |
| За групами користувачів FinTech-послуг           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- приватні користувачі (домогосподарства);</li> <li>- малі та середні підприємства;</li> <li>- великі корпорації;</li> <li>- фінансові установи;</li> <li>- регулятори, аудитори;</li> <li>- технологічні компанії як бізнес-партнери.</li> </ul>                        |

*Джерело: складено авторками на основі [2-7]*

Інші науковці [2-3] відокремлюють комплекс підсистем фінансового сектору – кредитування, страхування, регуляторні рішення, інвестування, сервіси аналітики. Окрема група науковців [4; 5; 7] наголошує на технологічній природі фінтеху і в своїх класифікаціях пов'язують його розвиток із впровадженням таких технологій, як блокчейн, краудфандингові платформи, мобільні додатки, рішення з кібербезпеки, peer-to-peer системи, цифрові банки тощо. У аналітичних дослідженнях Міжнародного валютного фонду [13], авторитетних організацій, таких як Рада фінансової стабільності, Світовий економічний форум, ПрайсвотерхаузКуперс (PwC) та інших [14-15], здебільшого домінує функціональний підхід, що зосереджує увагу саме на видах фінансових послуг: платежі, кредитування, управління інвестиціями, страхування, інфраструктура ринку тощо.

У сучасних умовах становлення цифрової економіки важливим завданням стає досягнення балансу між темпами поширення технологій та якістю обробки інформації, яку вони генерують. Це можливо завдяки розвитку інноваційних підходів до аналізу даних, використанню систем штучного інтелекту, а також запровадженню нових управлінських технологій, здатних швидко та ефективно реагувати на динамічні зміни середовища. Підвищення ролі великих масивів даних формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень як на рівні бізнесу, так і на рівні держави, сприяючи підвищенню ефективності взаємодії економічних агентів. Саме на перетині технологічних інновацій і потреби у нових підходах до регулювання після світової фінансової кризи 2008 року виник феномен RegTech, що являє собою інноваційні регуляторні технології, які допомагають державним органам і фінансовим установам ефективно адаптуватися до швидкоплинних змін у фінансовій системі [8, с. 65].

Загалом, саме ця співпраця забезпечує розвиток та утворення нових фінансових проєктів, цифрових сервісів та удосконалення платіжної інфраструктури. Можна сміливо сказати, що центром цього середовища є, споживач, адже саме навколо його потреб формуються нові технологічні рішення. Держава відіграє у цьому процесі важливу роль, адже вона формує регуляторне середовище, яке би могло стимулювати розвиток інновацій. Однак не слід забувати, що водночас потрібно забезпечити гарантію безпеки та стабільності фінансової системи. Банки та інші установи виконують завдання провайдерів послуг і партнерів технологічних стартапів, тоді як IT-компанії гарантують цифрову інфраструктуру, програмні рішення та платформи. Внаслідок цієї кооперації утворюється інтегроване цифрове

фінансове середовище, що забезпечує персоналізований підхід до клієнта, безперервний обмін інформацією та відкритість фінансових операцій.

У контексті розглянутих класифікацій фінтеху особливо важливо звернути увагу на банківський сектор, який є одним із ключових рушіїв розвитку фінансових технологій, як і навпаки. Саме банки стали тією ланкою, де цифрові інновації найбільш активно впроваджуються на практиці – від автоматизації базових операцій до створення повноцінних цифрових екосистем. Серед найбільш поширених напрямів цифрової трансформації банківської діяльності слід відзначити використання ШІ, аналітики великих масивів даних, блокчейну, хмарних сервісів та біометричної ідентифікації. Такі технології дозволяють банкам не лише зменшити операційні витрати, а й ефективніше прогнозувати поведінку клієнтів, запобігати шахрайству та створювати нові продукти під конкретні потреби споживачів.

Зокрема, системи на основі ШІ нині активно застосовуються у сфері кредитного скорингу, моніторингу ризиків і консультаційних сервісів, таких як чат-боти, персоналізовані рекомендації тощо. Блокчейн-технології забезпечують прозорість та захищеність транзакцій, що особливо актуально при міжнародних переказах і смарт-контрактах. Хмарні технології у наш час стали базовою інфраструктурою сучасного банкінгу, що дає змогу банкам розробляти, тестувати та впроваджувати інноваційні продукти швидше, із меншими витратами. Такі сервери зазвичай мають високий рівень захисту, резервне копіювання та безперервний доступ, що гарантує стабільність обслуговування клієнтів. Окремого значення набуває біометрична ідентифікація, яка забезпечує додатковий рівень безпеки під час входу в мобільні додатки чи підтвердження платежів. Вона базується на розпізнаванні обличчя, відбитків пальців або голосу користувача.

Отже, фінансові технології є не лише інструментом підвищення ефективності банківських операцій, а й фактором їх стратегічного розвитку. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності, розширюють доступ до фінансових послуг та формують нову культуру споживання банківських продуктів. Саме банки, поєднуючи технологічні рішення з традиційними фінансовими функціями, створюють ядро сучасної фінансової екосистеми, у межах якої відбувається подальша інтеграція FinTech-рішень на національному та глобальному рівнях [4].

Загалом за останні п'ять років український фінансовий сектор зробив значний крок уперед у розвитку фінансових технологій. Це було зумовлено кількома ключовими чинниками, зокрема активним поширенням процесів цифровізації на міжнародному рівні, швидким доступом до інформації та онлайн-комунікацій. Не менш впливовим є чинник пандемії COVID-19, яка стимулювала перехід до дистанційних сервісів. У результаті на фінансовому ринку України з'явилися нові гравці: небанківські установи, які виконують функції, подібні до банківських, насамперед у сфері платежів та переказів коштів. Такі компанії, що отримали назву FinTech-компанії, активно застосовують інноваційні технології, пропонуючи споживачам традиційні фінансові продукти на вигідніших умовах, а також створюють нові платіжні інструменти й технічні рішення.

Серед найбільш відомих українських FinTech-компаній – iPay.ua, Portmone.com, EasyPay, City24, LIQPAY, які спеціалізуються на грошових переказах; Moneyveo, ГлобалКредит, CreditKasa, що надають онлайн-кредити, а також низка сервісів мікрофінансування, P2P та P2B кредитування. Інші компанії, як-от Cryptoon, Kolibrio, Paytomat, Bitfury працюють із криптовалютними операціями [16, с.39-40].

Український фінтех вирізняється комбінацією високої технологічної спроможності та соціальної адаптивності. Багато компаній використовують виклики війни як каталізатор для цифрової трансформації, автоматизації процесів і впровадження ШІ-рішень. Це призвело до появи нового типу фінансових стартапів, орієнтованих на стійкість, прозорість і міжнародну інтеграцію. У центрі уваги – розвиток безготівкової економіки, інструментів комплаєнсу, відкритих API і цифрової ідентифікації, що створюють базу для побудови відкритої фінансової екосистеми.

Водночас національні регулятори активно формують інституційні передумови для довгострокового розвитку фінтеху. Зокрема, НБУ та Мінцифра послідовно впроваджують практики європейського регулювання, гармонізуючи фінансові стандарти з директивами ЄС. Це підвищує інвестиційну привабливість сектору та відкриває шлях для входження міжнародних гравців на український ринок. Проте водночас така трансформація потребує подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури, особливо у сфері захисту даних і кібербезпеки.

Особливістю сучасного етапу розвитку є зміна ролі фінтеху: із допоміжного інструменту він перетворюється на ключовий драйвер фінансової інклюзії, стійкості економіки та цифрової інтеграції держави у глобальний ринок. Українські компанії активно впроваджують практики відкритого банкінгу, розширюють доступ до фінансових послуг для малого бізнесу та населення, а також підвищують рівень фінансової грамотності користувачів через технологічні рішення.

Слід зазначити, що український фінтех має унікальну спеціалізацію на перетині IT, креативної економіки та безпеки. Це відрізняє його від більшості європейських екосистем, де акцент робиться переважно на платіжних технологіях. В Україні ж швидкими темпами розвиваються напрями RegTech, InsurTech, WealthTech і LegalTech – ті, що поєднують аналітику, штучний інтелект та автоматизацію регуляторних процесів. Таке різноманіття підходів підвищує внутрішню конкурентоспроможність галузі та знижує залежність від зовнішніх ринкових коливань.

Український фінтех уже вийшов за межі національного ринку, поступово інтегруючись у фінансову інфраструктуру Європи, Південної Америки та Африки. Це свідчить про глобальну конкурентоспроможність українських рішень та їхню технологічну зрілість. За сприятливих умов Україна матиме всі можливості, щоб перетворитися на потужний європейський фінтех-хаб – центр генерації інновацій, який поєднує інтелектуальний потенціал, технічну експертизу та гнучкість підприємницької екосистеми.

У період війни фінтех залишається одним із небагатьох секторів, який не лише зберіг життєздатність, але й продовжує зростати. Після перемоги він може стати одним із головних драйверів економічного відновлення країни, забезпечуючи нові робочі місця, збільшення податкових надходжень, залучення іноземних інвестицій та формування впізнаного технологічного бренду Ukraine Tech на глобальній арені.

Успішні фінансові продукти з маркуванням «made in Ukraine» вже зараз приносять валютні надходження через експорт цифрових послуг, одночасно зміцнюючи економіку. Проте для довгострокового ефекту лише фінансової підтримки недостатньо. Так звані «тактичні інвестиції» можуть забезпечити короткострокове виживання, але стратегічні інвестиції передбачають розвиток – створення умов для масштабування, інтеграції у міжнародні ринки та постійного інноваційного оновлення. Такі інвестиції включають не лише капітал, а й інтелектуальні, організаційні та репутаційні ресурси: консультації з експертами, участь у міжнародних конференціях, менторські програми, обмін досвідом із провідними стартапами світу. Саме ці елементи формують стійку інноваційну екосистему, в якій ідеї швидко перетворюються на технологічно зрілі продукти.

Важливу роль у цьому процесі відіграє Український фонд стартапів (УФС) – ключовий інструмент державної підтримки інновацій. Його діяльність охоплює фінансування фінтех-проектів на різних стадіях розвитку, надання експертної допомоги, менторство та навчальні програми: від вебінарів і воркшопів до буткемпів і акселераторів. Фонд активно сприяє підготовці грантових заявок, надає консультації з кібербезпеки, маркетингу, пошуку інвесторів і вибору технологічних рішень. Одним із важливих напрямів роботи УФС є участь у Європейському цифровому інноваційному хабі WIN2EDIH, який забезпечує українським стартапам доступ до сучасної інфраструктури для тестування технологічних ідей та їх масштабування [17]. Додатково реалізується ініціатива Seeds of Bravery, профінансована ЄС у межах Європейської ради з інновацій, спрямована на підтримку українських технологічних стартапів. Не менш значущою є міжнародна промоція українських інновацій – участь делегацій у міжнародних конференціях, співпраця з провідними університетами, інтеграція фінтех-стартапів у глобальні екосистеми [16, с.37]. Ця діяльність створює для України імідж країни високих технологій, де фінтех не просто галузь, а стратегічна складова національного розвитку.

Отже, фінтех-сектор України нині проходить етап інституційного зміцнення і технологічної консолідації. Його розвиток базується на трьох головних опорах: інноваційності, партнерстві та довірі. Саме ці чинники визначатимуть здатність України не лише зберігати статус регіонального лідера у фінансових технологіях, а й перетворитися на важливого гравця у формуванні цифрової архітектури майбутнього європейського фінансового простору.

**Висновки.** Фінтех постає не окремим технологічним сегментом, а комплексною інноваційною системою, що поєднує фінанси, IT, регулювання та споживчу поведінку. Фінтех еволюціонував від автоматизації платежів до сучасних рішень на основі ШІ, блокчейна та відкритих API й став самостійною інфраструктурою фінансової системи. Наукові підходи визначають його як сукупність цифрових технологій, інституцій та правил, що забезпечують

створення та обіг фінансових активів у цифровому середовищі. За своєю суттю фінтех – це комплексна екосистема, у якій широкий спектр фінансових сервісів і сучасні технології взаємодіють із банками, ринком і державою, забезпечуючи системну трансформацію фінансової сфери. Банки у фінтех-просторі вже не лише користувачі технологій, а їх співтворці, вони перетворюються з фінансових установ на цифрові платформи, що працюють за моделлю Banking-as-a-Service та інтегруються з іншими сервісами через API. Український фінтех розвивається швидше, ніж у країнах зі схожим рівнем економіки. Навіть в умовах війни галузь продовжує зростати, демонструючи адаптивність і стійкість, що формує перспективу України як одного з найбільш динамічних фінтех-ринків регіону.

Проведене дослідження дозволило побачити ширшу трансформацію, що відбувається у фінансовому секторі загалом під впливом фінтех, який змінює не окремі інструменти або канали обслуговування, а перебудовує саму логіку функціонування фінансового світу, його структуру, ритм і зміст. У центрі цих змін постає не технологія як така, а нова модель взаємодії між інституціями, ринком і суспільством. У цій моделі дані, швидкість та інтелектуальні алгоритми стають ресурсами стратегічного значення, здатними визначати конкурентоспроможність не меншою мірою, ніж капітал чи інфраструктура.

Аналіз етапів становлення фінтеху показав, що його розвиток – це послідовність технологічних революцій, кожна з яких розширювала межі доступності та формату фінансових послуг. Перехід від банкоматів до мобільних додатків, від інтернет-банкінгу до відкритих API, від традиційних аналітичних систем до штучного інтелекту – усе це сформувало нову парадигму, у якій банк перестає бути фізичним місцем і перетворюється на цифрову платформу. В Україні ця еволюція проявилася особливо яскраво. Поєднання сильного IT-сектору, активної цифрової державної політики та високої готовності населення до технологічних змін створило умови, за яких український фінтех не лише наслідує глобальні тенденції, а подекуди формує власні стандарти ефективності, витривалості та інноваційності, навіть попри виклики воєнного часу.

Отже, фінансові технології нині формують нову архітектуру банківської системи України та визначають її подальший розвиток. Вони поєднують інновації з інституційною стабільністю, модернізують фінансову інфраструктуру, змінюють поведінку споживачів і відкривають шлях до нової економічної реальності, у якій цифрові рішення є основою стійкого, прозорого та суспільно орієнтованого фінансового середовища. Відзначимо: фінтех стає ключовою частиною цифрової економіки, що змінює логіку роботи фінансових систем і формує нові стандарти швидкості, інтегрованості та персоналізації. Інтелектуальні технології поступово переводять банки до екосистемної моделі, де вони діють як цифрові платформи, інтегровані з фінтех-сервісами. Для України поєднання сильної цифрової інфраструктури, IT-сектору та державних сервісів створює умови для формування конкурентних переваг, що робить фінтех важливим драйвером її економічного розвитку.

### Список літератури

1. Петрук О. М., Бурцев Я. І., Защипас С. М., Попов О. Г. Фінтех як поняття функціональної економічної науки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. №3(53), С.48-53. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-48-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-48-53)
2. Schueffel P. Taming the Beast: A Scientific Definition of FinTech. *Journal of Innovation Management*. 2016. №4. Рр. 32-54.
3. Рубанов П. М. Структура ринку fintech інновацій. *Науковий вісник Полісся*. 2019. №2 (18). С. 184-189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2\(18\)-184-189](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2(18)-184-189)
4. Владика Ю. П., Турова Л. Л. Роль сучасних digital технологій у функціонуванні банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/252/240> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Губа О. І., Губа М. О. Вплив інновацій на світовий розвиток банківської справи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 36. С. 130–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2019\\_36\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_36_20) (дата звернення: 30.11.2025).
6. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3(76). С. 67-73. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.067](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.067)
7. Григораш О. В., Волошин І. А. Тенденції розвитку фінансових технологій під впливом пандемії та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-72> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2176/2102> (дата звернення: 30.11.2025).

8. Волосович С. В., Василенко А. В. Regtech в екосистемі фінансових технологій. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 62-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-09) URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/15-2019/volosovych.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).

9. The history of digital banking. UBS Women's Wealth. URL: <https://www.ubs.com/ch/en/wealth-management/womens-wealth/academy/2022/history-of-digital-banking.html> (дата звернення: 30.11.2025).

10. The Way We Bank Now: It's in your hands. BBA. URL: [https://nocash.ro/wp-content/uploads/2014/07/BBA\\_The-Way-We-Bank.pdf](https://nocash.ro/wp-content/uploads/2014/07/BBA_The-Way-We-Bank.pdf) (дата звернення: 30.11.2025).

11. Latin American and Caribbean Competition Forum. Session 1: Contribution from Spain. OECD. URL: <https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/LACCF%282024%294/en/pdf> (дата звернення: 30.11.2025).

12. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 30.11.2025).

13. International monetary fund. FinTech Notes. URL: <https://www.imf.org/en/publications/fintech-notes> (дата звернення: 30.11.2025).

14. Fintech 2024 Report. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-2024/> (дата звернення: 30.11.2025).

15. Pulse of FinTech H2'24. Звіт KPMG, February 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-FinTech-h2-2024.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).

16. Каталог фінтехкомпаній України 2025. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: [https://fintechua.org/fintech\\_catalog\\_2025](https://fintechua.org/fintech_catalog_2025) (дата звернення: 30.11.2025).

17. Український фонд стартапів – офіційний сайт. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 30.11.2025).

## References

1. Petruk, O. M., Burtsev, Ya. I., Zashchypas, S. M., & Popov, O. H. (2023). Fintech as a concept of functional economic science. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 3(53), 48-53. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-48-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-48-53) [In Ukrainian].

2. Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Schientific Definition of FinTech. *Journal of Innovation Management*, 4, 32-54.

3. Rubanov, P. M. (2019). Structure of the fintech innovation market. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2 (18), 184-189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2\(18\)-184-189](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2(18)-184-189) [In Ukrainian].

4. Vladyka, Yu. P., Turova, L. L. (2021). The role of modern digital technologies in the functioning of the banking system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-21> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/252/240> (accessed 30 November 2025). [In Ukrainian].

5. Huba, O. I., Huba, M. O. (2019). The impact of innovations on the global development of banking. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 36, 130-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2019\\_36\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_36_20) (accessed 30 November 2025). [In Ukrainian].

6. Viblyi, P., Kondratiuk, M. (2022). Development of financial technologies in Ukraine during the war. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3 (76), с. 67-73. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.067](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.067) [In Ukrainian].

7. Hryhorash, O. V., Voloshyn, I. A. (2023). Trends in the development of financial technologies under the influence of the pandemic and war. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-72> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2176/2102> (accessed 30 November 2025). [In Ukrainian].

8. Volosovych, S. V., Vasylenko, A. V. (2019). Regtech in the FinTech Ecosystem. *Modern Economics*, 15, 62-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-09) Retrieved from <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/15-2019/volosovych.pdf> (accessed 30 November 2025). [In Ukrainian].

9. The history of digital banking (2022). UBS Women's Wealth. Retrieved from <https://www.ubs.com/ch/en/wealth-management/womens-wealth/academy/2022/history-of-digital-banking.html> (accessed 30 November 2025).

10. The Way We Bank Now: It's in your hands (2014). BBA. Retrieved from [https://nocash.ro/wp-content/uploads/2014/07/BBA\\_The-Way-We-Bank.pdf](https://nocash.ro/wp-content/uploads/2014/07/BBA_The-Way-We-Bank.pdf) (accessed 30 November 2025).

11. Latin American and Caribbean Competition Forum (2024). Session 1: Contribution from Spain. OECD. Retrieved from <https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/LACCF%282024%294/en/pdf> (accessed 30 November 2025).

12. Diia: Government services online (2025). Retrieved from <https://diia.gov.ua/> (accessed 30 November 2025). [In Ukrainian].
13. International monetary fund (2025). FinTech Notes. Retrieved from <https://www.imf.org/en/publications/fintech-notes> (accessed 30 November 2025).
14. Fintech 2024 Report. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-2024/> (accessed 30 November 2025).
15. Pulse of FinTech H2'24. Report KPMG (February 2024). Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/02/pulse-of-FinTech-h2-2024.pdf> (accessed 30 November 2025).
16. Catalog of Fintech Companies of Ukraine 2025. Ukrainian Association of Fintech and Innovation Companies. Retrieved from [https://fintechua.org/fintech\\_catalog\\_2025](https://fintechua.org/fintech_catalog_2025) (accessed 30 November 2025). [In Ukrainian].
17. Ukrainian Startup Fund – official website. Retrieved from <https://usf.com.ua/> (accessed 30 November 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025

Прийнята до публікації 17.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 005.32:005.96

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-72-77>**НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ  
ЛОЯЛЬНІСТЮ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Бровкіна Ю. О.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: browj2007@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0066-3560

**Демчук М. В.**, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: marinademchuk03@gmail.com

**Анотація.** Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання інструментів нематеріальної мотивації для одночасного підвищення рівня лояльності персоналу до підприємства та посилення його психологічної стійкості. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові методи порівняльного аналізу та систематизації для вивчення сучасних теорій мотивації, лояльності та психологічної стійкості. Доведено, що традиційні фінансові стимули мають короткостроковий ефект, не здатні повною мірою задовольнити потреби персоналу та практично не впливають на здатність співробітників долати хронічний стрес. Практичні результати дослідження можуть бути використані HR-департаментами для розробки комплексних мотиваційних програм, спрямованих на зниження плинності кадрів та профілактику професійного вигорання.

**Ключові слова:** нематеріальна мотивація, лояльність персоналу, психологічна стійкість, професійне вигорання.

**NON-MONETARY MOTIVATION AS A TOOL FOR MANAGING LOYALTY  
AND PSYCHOLOGICAL STABILITY  
OF THE COMPANY'S STAFF**

**Yulia Brovkina**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Organisational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: browj2007@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0066-3560

**Maryna Demchuk**, graduate of the second (master's) level of higher education, Faculty of Management, Accounting and Information Technologies, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: marinademchuk03@gmail.com

**Abstract.** The urgent problem of personnel management under conditions of heightened environmental instability is explored, which requires companies to adopt new approaches to retaining valuable employees and maintaining their productivity. The purpose of the article is the theoretical and methodological substantiation and the development of practical recommendations regarding the use of non-financial motivation tools to simultaneously increase staff loyalty and strengthen their psychological resilience. The methodological basis of the study involved general scientific methods of analysis, synthesis, systematization, and comparative analysis to study modern theories of motivation, loyalty, and psychological resilience. The article demonstrates that traditional financial incentives have a limited and short-term effect, are unable to fully satisfy higher-level needs, and have virtually no impact on employees' ability to cope with chronic stress. It is substantiated that non-financial motivation acts as a key factor in forming deep emotional loyalty, as opposed to purely calculative loyalty. In the course of the study, key non-financial motivation tools were systematized, particularly workflow flexibility, corporate culture development, recognition programs, opportunities for professional and career growth, as well as well-being and psychological support programs. Furthermore, a direct correlational link was established between specific non-financial motivation tools and components of psychological resilience, such as the connection between transparent communication and reduced anxiety levels, or between a flexible schedule and an enhanced sense of control over the situation. Based on this, a classification of tools according to their dominant impact is proposed, which highlights «dual-action tools» capable of simultaneously strengthening both loyalty and psychological resilience. The scientific novelty lies in expanding the traditional view of non-financial motivation, which is considered for the first time as a holistic instrument for preventive stress management and enhancing personnel's psychological resilience, and not merely as a means of increasing loyalty. The practical significance of the obtained results is that the proposed recommendations can be used by HR departments to develop comprehensive motivational programs aimed at reducing staff turnover and preventing professional burnout.

**Keywords:** non-financial motivation, staff loyalty, psychological resilience, professional burnout.

**JEL Classification:** M520; M540; J280; J630; M120

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання характеризуються надзвичайним рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Для українського бізнесу ці тенденції ускладнюються прямими та опосередкованими наслідками повномасштабної війни, що створює сильне навантаження на всі бізнес-процеси та персонал. В умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності пріоритетним вектором у системі управління людськими ресурсами стає нематеріальна мотивація. Це зумовлено необхідністю функціонування підприємств у режимі жорсткої економії та обмеженості фонду оплати праці. За таких обставин традиційні підходи до стимулювання, які базуються виключно на фінансових важелях впливу, втрачають свою результативність, поступаючись місцем соціально-психологічним та організаційним інструментам підтримки персоналу.

Фінансові інструменти мотивації хоч і привабливіші для співробітників, але дають короткостроковий ефект, вимагають постійного збільшення бюджетів і не здатні сформулювати глибоку емоційну прихильність до компанії або надати співробітнику ресурси для подолання хронічного стресу. Виникає науково-практичне протиріччя: бізнес потребує відданих та стійких працівників, здатних ефективно працювати в кризових умовах, однак домінуючі інструменти мотивації не виконують ці завдання.

У цьому контексті ключового значення набуває нематеріальна мотивація. Інструменти, які посиляються на потреби вищого порядку – визнання, приналежність до спільноти, відчуття сенсу та мети, гнучкість, можливості розвитку та прозорі комунікації – стають не просто бонусом до зарплати, а стратегічним інструментом управління. Саме ці фактори формують середовище, в якому співробітник відчуває себе у безпеці та бачить цінність у подальшій роботі у компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика мотивації персоналу є класичною та фундаментальною для економічної науки і теорії управління. Сучасні українські та зарубіжні дослідники активно розвинули ідеї щодо управління лояльністю персоналу до підприємства. Так, у працях провідних вітчизняних науковців, таких як А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, В. М. Данюк [1-2] та інших, детально розглянуто механізми формування лояльності та залученості працівників, а також методики оцінювання корпоративної культури. Зарубіжні вчені, зокрема Е. Л. Десі та Р. М. Райан [3] довели, що задоволення внутрішніх потреб в автономії, компетентності та приналежності є значно сильнішим чинником лояльності, ніж зовнішні фінансові винагороди.

Паралельно, внаслідок зростання рівня стресу в суспільстві, активно розвивається науковий напрям, присвячений психологічній стійкості та добробуту персоналу. Роботи І. Лопушинського [4], К. Ріфф, а також дослідження у галузі організаційної психології розглядають фактори робочого середовища як ключові детермінанти здатності співробітників протистояти професійному вигоранню.

Хоча ця проблематика широко висвітлена у науковій літературі, огляд публікацій свідчить, що низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою. Більшість досліджень фокусуються або на вивченні впливу нематеріальної мотивації на формування лояльності персоналу, або на аналізі зв'язку між корпоративним середовищем та психологічною стійкістю.

Внаслідок цього, практично відсутні комплексні наукові праці, в яких нематеріальні заохочення розглядалися б як цілісний інструмент з подвійним ефектом, що водночас є важелем підвищення лояльності та механізмом зміцнення психологічної стійкості. Залишається недостатньо вивченим питання, які саме нематеріальні стимули володіють найбільшим комплексним потенціалом, здатним одночасно посилювати і прихильність до компанії, і здатність персоналу долати стрес.

**Відокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації персоналу, недостатньо висвітленим залишається комплексний вплив нематеріальної мотивації на формування лояльності та психологічної стійкості працівників. Найвні підходи переважно зосереджуються на окремих мотиваційних інструментах, не розкриваючи механізмів їх інтеграції у систему управління персоналом підприємства. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування ролі нематеріальної мотивації як інструменту забезпечення довгострокової прихильності та психологічної стійкості персоналу.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання інструментів нематеріальної мотивації як комплексного чинника, що забезпечує одночасне підвищення рівня лояльності персоналу та посилення його психологічної стійкості.

**Основний матеріал.** Для комплексного дослідження механізмів впливу нематеріальної мотивації (НММ) на лояльність та психологічну стійкість персоналу підприємства проаналізуємо наявні наукові підходи до їх трактування (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика теоретичних підходів  
до трактування базових категорій дослідження

| Науковий підхід                                     | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Класична теорія мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг)  | Акцент на задоволенні потреб. Ф. Герцберг чітко розмежує фактори, що утримують на роботі, та ті, що спонукають до кращої праці. Підхід є фундаментальним, але статичним. Він не враховує екстремальні зміни зовнішнього середовища (війну), коли базові потреби безпеки стають домінуючими, змішуючись з потребами вищого рівня. |
| Теорія самодетермінації (Е. Десі, Р. Район)         | Мотивація та лояльність базуються на внутрішніх потребах: автономії, компетентності та приналежності до соціуму. Найбільш близький до НММ підхід. Однак він розглядає психологічний стан у звичайних умовах і недостатньо фокусується на стійкості до травматичних подій.                                                        |
| Концепція резильєнтності (І. Лопушинський, К. Ріфф) | Психологічна стійкість розглядається як здатність відновлюватися після стресу та зберігати психологічну безпеку особистості. Фокусується переважно на індивідуальних якостях людини, соціальній адаптації, меншою мірою пов'язуючи це з інструментами корпоративного управління та лояльністю до роботодавця.                    |
| Концепція резильєнтності (А. Колот, С. Цимбалюк)    | Лояльність як результат соціально-трудових відносин, що виражається у відданості компанії та відсутності намірів звільнитися. Часто розглядає лояльність як наслідок здебільшого раціонального вибору та матеріальних умов праці, що в умовах бюджетних обмежень знижує ефективність таких моделей.                              |

*Джерело: складено авторками на основі [1-4]*

Аналіз наведених у таблиці підходів дозволяє зробити висновок про наявність певного розриву у сучасній теорії. Традиційні погляди розглядають лояльність та психологічну стійкість як окремі, слабо пов'язані між собою категорії. Більшість визначень лояльності фокусуються на раціональному обміні, тоді як психологічна стійкість часто виноситься за межі відповідальності менеджменту в площину особистої психології. В умовах війни такий розподіл неефективний, оскільки саме робоче місце стає острівцем стабільності для працівника. Відтак, виникає потреба в уточненні понять з урахуванням фактору зовнішньої загрози та інтегративної ролі нематеріальної мотивації.

Лояльність персоналу до підприємства будемо розглядати як глибоку емоційну прихильність до цінностей та цілей компанії, яка проявляється у добровільній готовності докладати додаткових зусиль та намірі залишатися в організації навіть за наявності альтернативних пропозицій.

Психологічну стійкість визначимо як динамічну здатність особистості долати труднощі, позитивно адаптуватися до несприятливих змін та стресових подій, зберігаючи психічне здоров'я та особистісну цілісність. Компонентами стійкості є оптимізм, здатність адаптуватися, відчуття контролю та наявність соціальної підтримки. В умовах війни та економічної нестабільності в Україні саме психологічна стійкість стає фундаментальним ресурсом, що уможливорює виживання та продуктивність персоналу [4].

Фундаментальною передумовою для посилення ролі НММ є визнання обмеженості традиційних фінансових стимулів. Пряма економічна мотивація є базовою, однак вона має короткостроковий ефект і не здатна задовольнити потреби вищого рівня. Більше того, в умовах високої інфляції та економічної кризи, ефективність матеріального стимулювання часто нівелюється. Значне підвищення номінальної заробітної плати може повністю поглинатися знеціненням грошей, що призводить до зниження реальних доходів.

У таких умовах матеріальна мотивація перестає працювати і може навіть посилювати стрес та демотивацію, оскільки рівень життя працівників фактично не покращується. Це підтверджує, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємствам

необхідно зміщувати акцент на непрямі економічні та неекономічні методи, які формують прихильність та зменшують плинність кадрів [2].

Методи НММ, такі як гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, оплата навчання та можливості самореалізації, стають провідними. Вони мотивують працівників з високим потенціалом, формують відчуття гордості за приналежність до компанії та сприяють утриманню талантів, оскільки дають працівнику відчуття контролю та довіри [3]. Наприклад, надаючи працівнику зручний графік, компанія мотивує його й знижує рівень його тривожності, пов'язаної з необхідністю поєднувати роботу, особисте життя та реагування на життєві виклики. Психологічний комфорт, що виникає внаслідок такої гнучкості, є прямою інвестицією у резильєнтність персоналу [4].

Систематизуючи інструменти НММ, можна виділити кілька ключових типів: моральна, психологічна, організаційна та соціальна мотивація. Моральна та психологічна мотивації безпосередньо формують емоційну лояльність. Коли працівник відчуває повагу та визнання, його емоційний зв'язок з організацією посилюється. Організаційна та соціальна мотивації також значно знижують плинність кадрів. Вони створюють кращу динаміку у команді та покращують загальний імідж роботодавця. Отже, НММ є комплексним підходом, що забезпечує довгострокову прихильність персоналу, на відміну від лояльності, базованої на фінансах [5; 6].

Сучасним комплексним інструментом НММ, що об'єднує лояльність та стійкість, є програми добробуту (well-being), що є стратегічним інструментом управління [7]. Комплексні програми, які охоплюють фізичне, емоційне та соціальне здоров'я, безпосередньо впливають на зниження ризику вигорання на 61% та зменшення плинності кадрів на 11%. Well-being програма створює середовище психологічної безпеки, де співробітник може чесно сказати про вигорання і отримати підтримку. Це посилює довіру до менеджменту та емоційний зв'язок з брендом роботодавця, перетворюючи НММ на вимірювану бізнес-метрику.

Забезпечення добробуту та використання відчуття власної цінності є ядром психологічної стійкості. Коли працівник розуміє, що компанія інвестує в його розвиток та добробут, він не лише демонструє вищу лояльність, але й стає більш стійким до зовнішніх негативних чинників, оскільки має внутрішню опору, підкріплену визнанням з боку організації [8].

Отже, ми можемо виділити інструменти подвійної дії – методи НММ, що одночасно посилюють і лояльність, і психологічну стійкість. Ключовим таким інструментом є гнучкість (гнучкий графік, гібридний формат роботи). Для лояльності це сигнал довіри; для стійкості – інструмент відновлення контролю над власним життям та зниження тривожності.

Іншим потужним інструментом є розвиток та навчання. Для лояльності – це демонстрація того, що компанія бачить у працівнику майбутнє. Для стійкості – підвищення професійної компетентності та майстерності, що дає відчуття впевненості у кризових умовах. До таких інструментів належить і культура емоційної безпеки, яка знижує страх осуду та зміцнює довіру до колег і менеджменту [9].

Програми well-being є прямим доказом зв'язку між добробутом, залученістю та утриманням персоналу. Компанії, що впроваджують комплексні програми підтримки психічного та фізичного здоров'я, отримують не лише лояльних, але й більш стійких до стресу співробітників. Це підтверджує, що інвестиції у добробут є крос-секторальним трендом, який довів свою ефективність. Підтримка співробітників через програми well-being стає невід'ємною частиною HR-стратегії, спрямованої на зниження плинності кадрів у довгостроковій перспективі [10].

Отже, нематеріальна мотивація через цілісні підходи, як well-being програми, перестає бути абстрактним поняттям і стає стратегічним інструментом, що забезпечує стабільність та продуктивність. Включаючи фізичний, емоційний, соціальний та професійний аспекти, НММ безпосередньо впливає на зниження рівня вигорання та кількість звільнень.

Це доводить, що у сучасних умовах саме нематеріальні чинники є вирішальними для формування команди, здатної не лише ефективно працювати, але й адаптуватися до викликів нестабільного середовища, зберігаючи водночас лояльність до компанії та власне духовне здоров'я [11].

**Висновки.** У процесі дослідження було доведено, що в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, посиленого наслідками війни, традиційні фінансові стимули втрачають свою довгострокову ефективність. Вони не здатні повною мірою задовольнити потреби вищого рівня та практично не впливають на здатність співробітників долати хронічний стрес та професійне вигорання.

Встановлено, що нематеріальна мотивація є ключовим фактором, що забезпечує подвійний ефект: формування глибокої емоційної лояльності та одночасне посилення психологічної стійкості.

Перспективами подальших досліджень є кількісне оцінювання впливу окремих інструментів нефінансової мотивації на індекси лояльності та рівень психологічної стійкості персоналу в українських компаніях у довгостроковому періоді.

### Список літератури

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/cdc09dce-b36b-4b98-a0f6-09294fd68db3> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
3. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55. P. 68–78.
4. Лопушинський І., Філіппова В., Кушнірюк В. Формування психологічної стійкості (резильєнтності) внутрішньо переміщених осіб як основи їхньої психологічної безпеки в умовах війни. *Координати публічного управління*. 2024. № 1 (2). С. 267–289. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.12>.
5. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
6. Сухорукова Г. Нематеріальна мотивація персоналу для підвищення ефективності. *Kyivstar Business Hub*. 25 січня 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialna-motivaciya-pidvishhuje-efektivnist-pracivnikiv> (дата звернення: 16.11.2025).
7. Балюк О., Загайська Н. Співробітники вигорають, навіть якщо у вас є абонемент у спортзал: як побудувати well-being-програму, яка це змінить? *ITExpert Blog*. 27 травня 2025. URL: <https://itexpert.work/uk/spivrobitnyky-vygorayut-navit-yakshho-u-vas-ye-abonement-u-sportzal-yak-pobuduvaty-wellbeing-programu-yaka-cze-zminyt/> (дата звернення: 16.11.2025).
8. Баніт О., Мерзлякова О. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції КНЕУ. 2022. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/1/Banit\\_Merzlyakova.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/1/Banit_Merzlyakova.pdf) (дата звернення: 16.11.2025).
9. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 344. № 4. С. 639–645. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91> URL: [https://www.researchgate.net/publication/395677883\\_SUCASNI\\_NAPRAMI\\_ROZVITKU\\_KORPORATIVNOI\\_KULTURI](https://www.researchgate.net/publication/395677883_SUCASNI_NAPRAMI_ROZVITKU_KORPORATIVNOI_KULTURI) (дата звернення: 16.11.2025).
10. Супрун Є. Вплив наявності well-being-програми на залучення та утримання працівників. *Budni*. 5 березня 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/vpliv-nayavnosti-well-being-programi-na-zaluchennya-ta-utrimannya-pratsivnikiv> (дата звернення: 16.11.2025).
11. Давиденко М. Wellbeing у компанії: як запровадити та підтримувати добробут. Платформа «Розумію». 2024. URL: <https://www.rozumiua.com/blog/wellbeing-u-kompaniyi-yak-zaprovaditi-ta-pidtrimuvati-dobrobut> (дата звернення: 16.11.2025).

### References

1. Kolot, A. M., Tsymbaliuk, S. O. (2011). *Personnel motivation*. Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/items/cdc09dce-b36b-4b98-a0f6-09294fd68db3> (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].
2. Daniuk, V. M., Kolot, A. M., Sukov, H. S., et al. (2013). *Personnel management*. Kyiv: KNEU; Kramatorsk: NKMZ. [In Ukrainian].
3. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
4. Lopushynskiy, I., Filippova, V., Kushniriuk, V. (2024). Formation of psychological resilience of internally displaced persons as a basis of their psychological security in wartime conditions. *Coordinates of Public Administration*, 1(2), 267–289. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.12> [In Ukrainian].

5. Yepifanova, I. Yu., Pankova, V. D. (2021). Improvement of the personnel motivation system of industrial enterprises of Ukraine. *Economy and Society*, 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> [In Ukrainian].
6. Suchorukova, A. (2024) Non-material motivation of personnel to improve efficiency. Kyivstar Business Hub. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialna-motivacziya-pidvishhuye-efektivnist-praczivnikiv> (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].
7. Baluk, H., Zagaiskaya, N. (2025). Employees burn out even if you have a gym membership: How to build a wellbeing program that changes this. ITExpert Blog. Retrieved from <https://itexpert.work/uk/spivrobitnyky-vygorayut-navit-yakshho-u-vas-ye-abonement-u-sportzal-yak-pobuduvaty-wellbeing-programu-yaka-cze-zminyt/> (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].
8. Banit, O., Merzliakova, O. (2022). Wellbeing management of personnel in business organizations under sustainable development conditions. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of KNEU. Retrieved from [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/1/Banit\\_Merzlyakova.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/1/Banit_Merzlyakova.pdf) (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].
9. Shpylyova, V., Bezsikernykh, V., Dumanetskyi, V. (2025). Modern directions of corporate culture development. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 639-645. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91> Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/395677883\\_SUCASNI\\_NAPRAMI\\_ROZVITKU\\_KORPORATIVNOI\\_KULTURI](https://www.researchgate.net/publication/395677883_SUCASNI_NAPRAMI_ROZVITKU_KORPORATIVNOI_KULTURI) (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].
10. Supryn, E. (2024). Impact of wellbeing programs on employee engagement and retention. Budni. Retrieved from <https://budni.robota.ua/hr/vpliv-nayavnosti-well-being-programi-na-zaluchennya-ta-utrimannya-pratsivnikiv> (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].
11. Davidenko, M. (2024). Wellbeing in a company: How to implement and support employee well-being. Rozumiu Platform. Retrieved from <https://www.rozumiu.ua/blog/wellbeing-u-kompaniyi-yak-zaprovaditi-ta-pidtrimuvati-dobrobut> (accessed 16 November 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 27.11.2025

Прийнята до публікації 11.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## MANAGING MOTIVATION PROCESSES IN E-GOVERNMENT SYSTEMS: AN INNOVATIVE APPROACH TO REGIONAL DIGITAL TRANSFORMATION

**Iryna Hadzhun**, Postgraduate student of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine

e-mail: [irendnepr@i.ua](mailto:irendnepr@i.ua)

ORCID: 0009-0000-5778-5652

**Abstract.** The purpose of this article is to develop and justify an innovative approach to the motivational apparatus within the context of digital transformation in e-government systems, specifically focusing on regional development. The study aims to investigate the impact of motivational strategies on the effectiveness of digital technologies implementation in public administration and propose new approaches to motivating public sector employees.

**Method.** The research uses a systemic and interdisciplinary approach, applying comparative analysis of existing motivational models and organizational diagnostics tools. The study also incorporates an adaptation of international experience to the Ukrainian public administration context. It is concluded that the effectiveness of digital transformations in public administration is largely dependent on public sector employees' readiness for change and motivation for adopting new technologies. A motivational apparatus model is proposed, integrating traditional and innovative motivational strategies, considering the specifics of digital changes. The model includes individual, group, and organizational levels of motivation. The scientific novelty lies in the development of an integrated motivational apparatus model for public administration in the context of digital transformation. This model combines traditional motivational strategies with innovative approaches, focusing on digital competencies and support for innovative activities among employees. The proposed model can be used to optimize motivational strategies in public administration, improving the implementation of digital technologies. It aims to increase public sector employees' engagement in digital transformations, improving the effectiveness of public service delivery, reducing corruption, and enhancing transparency in management.

**Keywords:** E-Government, Digital Governance, Motivation Mechanism, Personnel Management, Regional Development, Digitalization, Public Administration, Innovation Management, Management Effectiveness, Strategic Management, Digital Platforms, Public Policy, Digital Transformation, Development Management, Modernization, Decentralization, Public Innovations, HR Management.

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СИСТЕМІ Е-УРЯДУВАННЯ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНІВ

**Гаджун І. О.**, аспірантка кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро, Україна,

e-mail: [irendnepr@i.ua](mailto:irendnepr@i.ua)

ORCID: 0009-0000-5778-5652

**Анотація.** Метою цієї статті є розробка та обґрунтування інноваційного підходу до мотиваційного апарату в системі е-урядування в контексті цифрової трансформації регіонів. Дослідження спрямоване на вивчення впливу мотиваційних стратегій на ефективність впровадження цифрових технологій у публічному управлінні та пропозицію нових підходів до мотивації персоналу державних органів. Для досягнення мети дослідження використовуються системний та міждисциплінарний підходи. Застосовано порівняльний аналіз існуючих моделей мотивації, а також інструменти організаційної діагностики та структурно-функціонального аналізу. Дослідження базується на аналізі міжнародного досвіду та адаптації його до специфіки української системи публічного управління. Визначено, що ефективність цифрових трансформацій в публічному управлінні значною мірою залежить від готовності персоналу державних органів до змін та їх мотивації до впровадження нових технологій. Запропоновано модель мотиваційного апарату, яка поєднує традиційні методи стимулювання з інноваційними підходами, що враховують специфіку цифрових змін. Розроблена модель включає три рівні мотивації: індивідуальний, груповий та організаційний, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до мотивації працівників у процесах цифровізації. Наукова новизна дослідження полягає в розробці інтегрованої моделі мотиваційного апарату для органів публічного управління в умовах цифрової трансформації. Ця модель поєднує традиційні мотиваційні стратегії з інноваційними підходами, що включають цифрові компетенції та підтримку інноваційної діяльності персоналу. Запропонований підхід ураховує нові вимоги цифрової епохи, забезпечуючи не тільки матеріальні стимули, але й психологічні, орієнтуючись на професійний розвиток, покращення організаційної культури та залучення персоналу до процесів цифровізації. В результаті дослідження виявлено, що успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від ефективності мотиваційних механізмів, що сприяють адаптації персоналу до нових технологій та змін в управлінських процесах. Запропонована модель мотиваційного апарату може бути використана для оптимізації мотиваційних стратегій у публічному управлінні, що сприятиме покращенню впровадження цифрових технологій. Вона дозволяє організувати процеси цифрової трансформації таким чином, щоб персонал був максимально залучений до змін, що відбуваються в органах влади. Реалізація цієї моделі сприятиме підвищенню ефективності надання публічних послуг, зменшенню корупції та забезпеченню прозорості в управлінні.

**Ключові слова:** електронне урядування, цифрове управління, мотиваційний апарат, управління персоналом, регіональний розвиток, цифровізація, публічне адміністрування, інноваційний менеджмент, ефективність управління, стратегічне управління, цифрові платформи, державна політика, цифрова трансформація, управління розвитком, модернізація, децентралізація, державні інновації, HR-менеджмент.

**JEL Classification:** H110; O330; M120

**Formulation of the problem.** The current stage of societal development is characterized by the rapid pace of digital changes occurring across all spheres of life. These changes not only affect technological aspects but also significantly influence organizational structures, management methods, and interactions between government institutions and citizens. In this context, digital transformations within public administration systems have gained particular importance. Special attention is given to e-governance, which has become an integral part of national development strategies amid globalization and digitalization. However, despite significant progress in the development of information technologies and infrastructure, the effectiveness of implementing such initiatives remains problematic due to insufficient attention to management aspects, particularly motivational factors.

One of the primary reasons hindering the successful implementation of e-governance is the underdevelopment of motivational mechanisms within the public authorities responsible for managing digital projects. Motivation is a key factor that determines the effectiveness of any organizational structure, including the e-governance system. However, most existing studies in the field of e-governance focus on technical and infrastructural aspects, neglecting the human factor, which is no less important for achieving tangible results in the digitalization of public administration.

Technological innovations actively introduced into public administration are not always accompanied by corresponding modernization of organizational structures and management practices. Consequently, the integration of a motivational apparatus into the e-governance system becomes particularly relevant. Motivational mechanisms capable of effectively managing personnel, stimulating innovation, and enhancing the productivity of public servants must become a primary tool in the digital transformation of the public sector.

On one hand, digitalization provides new opportunities for improving public administration, reducing corruption, and increasing the transparency and efficiency of administrative processes. On the other hand, to ensure the sustainable development of e-governance, it is necessary to consider not only technical aspects but also socio-psychological factors that determine the success of these transformations. A lack of proper motivation among public servants, and the absence of incentives for active participation in digital processes, may minimize the positive effects of implementing electronic services and digital solutions.

Thus, the relevance of this issue is driven by the need to adapt existing approaches to human resource management in the context of rapid digitalization and globalization. In Ukraine, as in many other countries, the digitalization of government bodies and public administration requires not only the creation of new technological platforms but also a profound change in approaches to personnel management, particularly the development of effective motivational mechanisms.

The issue of motivation within the e-governance system is multifaceted and requires a comprehensive approach, including the development of innovative personnel management models that can motivate employees to actively engage in digitalization processes and ensure the sustainability of changes at all stages of their implementation. These approaches involve the application of the latest theoretical and practical management methods based on modern motivational theories and tailored to the specifics of the public sector.

Therefore, the problem formulation is linked to the necessity of researching and developing motivational mechanisms that address the challenges of modern digital transformation in public administration. This requires consideration of both theoretical aspects of motivation and the development of practical tools for implementing these approaches within e-governance, directly impacting the effectiveness of management in the digital era.

Overall, the problem of forming a motivational apparatus within the e-governance system is an important component of the overall public administration development strategy in the context of digitalization. Solving this issue will significantly enhance the effectiveness of management processes, ensure the integration of technological and human resources, which is the foundation for the successful digital transformation of the state.

**Analysis of recent research and publications.** The research by Antonova and Mokhova [1] analyzes the primary mechanisms of e-governance in Ukraine in the context of digital transformations. The authors emphasize the importance of improving management tools to ensure the effective functioning of digital services. However, the main focus is placed on technical aspects, while motivational factors, as an essential element of management changes, are left unaddressed. This opens up a space for further research on integrating motivational mechanisms into the digitalization processes of government bodies, which is the focus of our article.

The article [2] explores the opportunities and challenges of digital transformation in local government bodies in Turkey during the COVID-19 pandemic. The authors provide a detailed description of technological tools and strategies that helped adapt administrative processes to the new realities. However, they do not delve into the motivational strategies for staff in the context of digital changes, which is a crucial part of our research.

The study by Bindra et al. [3] focuses on the transformation of human resource management in the context of digitalization. The article examines the transition from traditional approaches to digital HR processes. However, it does not give sufficient attention to the impact of motivational mechanisms on the effectiveness of such transformations, which is a central aspect of our work.

The article [4] highlights the importance of strategic human resource management in the digital era, emphasizing technology and innovation. The authors discuss the role of HR in the context of technological changes, yet the issue of employee motivation in the context of digital transformations remains insufficiently explored, which is a key aspect of our research.

Djatkiko's study [5] focuses on social inclusion in public services in the context of digital transformations. The author explores how digital services can provide equal access to administrative services. However, unlike our article, this study does not address motivational factors that could contribute to the effective implementation of digital solutions in government bodies.

The research presented in [6] describes the challenges and opportunities of digital transformation in personnel management. The authors consider technological tools but fail to sufficiently address the development of motivational strategies to help employees adapt to new conditions. This creates a need for further investigation into how motivation affects the success of these transformations.

Firman's study [7] examines the drivers and impacts of digital governance on various sectors. The author emphasizes the importance of strategic innovations for the implementation of digital solutions in public administration. However, the motivation of organizational personnel is not the main focus of the study, which remains an unresolved issue in our article.

The study [8] analyzes digital drivers of transformation in government organizations. While attention is paid to digital tools, motivational aspects for civil servants are not at the forefront. This is an important direction for further research on how motivational strategies can support the effectiveness of digital changes.

In the article [9], factors influencing e-participation adoption are discussed. The authors identify technological and organizational aspects but do not explore motivation among citizens and employees in the context of e-participation. This is an unresolved problem that needs to be studied to gain a deeper understanding of the motivational aspects of digitalization in public administration.

This research [10] explores the impact of e-governance and e-participation on employees' behavioral development. However, motivational aspects of personnel management are not the main subject of the study. Nonetheless, they are critical to understanding how e-participation and e-governance can be integrated into motivational strategies for employees.

The study by the author [11] examines the improvement of personnel formation and motivation systems in the context of e-governance. The author analyzes the economic and psychological aspects, which are essential for understanding how motivation can support the effectiveness of digital transformations in government bodies.

The same author in the study [12] explores an integrated model for improving personnel systems in organizations. However, despite focusing on management aspects, motivation within this model is not fully addressed, which requires more in-depth exploration in the context of e-governance.

The research [13] investigates the factors determining the success of digital governance implementation. However, it does not focus on the motivational aspects of personnel in the public sector, which are an important component for the successful digital transformation.

The article [14] analyzes the introduction of digital competencies into the processes of civil service recruitment and training. However, motivation for adapting to digital tools and innovations is not fully addressed in this topic.

The research in [15] focuses on innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. However, it does not address motivational aspects of management, which are essential

for implementing digital changes in public administration.

The research presented in [16] examines the mechanisms by which digital governance enhances the effectiveness of public service delivery. However, insufficient attention is given to motivating personnel in the public sector to adapt to digital innovations.

From the analysis of the recent research, it can be concluded that most articles focus on the technical aspects of digital governance and personnel management. However, motivational mechanisms and their impact on the effectiveness of implementing digital changes remain insufficiently explored, which is the primary focus of this article.

**Separation of previously unresolved parts of the overall problem.** Digital transformation processes in public administration and e-governance have become essential in achieving efficiency, transparency, and inclusivity in public services. However, despite significant advancements in the development of technologies and e-governance infrastructure, some aspects of these changes remain insufficiently researched or underestimated. Studying these aspects is necessary to ensure a comprehensive approach to the implementation of digital innovations in public administration.

One of the most important yet insufficiently studied issues is the motivational apparatus related to human resource management within the context of digital transformations. Most contemporary studies focus on the technical aspects of e-governance, including digital infrastructure, automation, and innovative technologies. However, little attention is paid to the motivation of public servants, which significantly impacts the effectiveness of implementing digital solutions. Another unresolved issue is how personnel can adapt to changes related to digitalization, particularly how motivational strategies can contribute to the successful implementation of new technologies in government institutions.

Moreover, certain aspects, such as digital competencies of employees and their role in implementing e-services and digital platforms, have not received adequate attention in current research. Although some reviewed articles emphasize the importance of digital transformation in local government bodies, they do not address staff training, development of digital competencies, and the impact of this process on their motivation. The lack of attention to these aspects creates gaps in understanding how digital competencies can serve as a catalyst for improving the effectiveness of management processes.

Another important aspect is the insufficient study of the relationship between digital platforms and employee motivation during times of change. It is known that technologies can significantly alter management processes, but the motivation of employees to work with new platforms and technologies remains insufficiently understood. Most studies focus on the transitional processes from traditional approaches to digital HR management and offer general recommendations, but they do not fully explore the mechanisms of motivating employees to use new tools.

Furthermore, digital trends and their impact on management efficiency have yet to be adequately researched. Digital drivers in the public sector are not static; they are continuously changing, which creates new demands for motivational strategies. It is necessary to determine which specific digital trends should be considered when developing motivation programs for public servants to ensure their active participation in the digitalization processes.

Therefore, based on the review of existing research, it can be concluded that the key unresolved issue remains the lack of effective motivational mechanisms that would ensure the successful adaptation of public servants to digital technologies. This includes developing new approaches to personnel management in the digital environment, which would not only provide the necessary motivation for using the latest technologies but also improve the overall effectiveness of e-governance. This gap in scientific research will be the main focus of our article, where we will concentrate on developing effective motivational mechanisms aimed at the needs of digital transformation in public administration.

Thus, the previously unresolved aspects of the general problem are:

1. Development of motivational mechanisms for personnel in the context of digitalization.
2. Determining the role of digital competencies in motivating public servants.
3. The relationship between the implementation of digital platforms and employee motivation.
4. Development of strategies that stimulate employee participation in digital transformation

processes.

These issues are crucial for the successful implementation of digital changes in the public sector and should become the foundation for further research and the development of practical recommendations.

**Purpose of the study.** The purpose of this article is to explore key aspects of motivational mechanisms in the context of digital transformation in public administration and their integration

into e-government processes. Since the successful digitalization of government bodies depends not only on technical solutions but also on the readiness of personnel for change, the study of motivational aspects is an essential component to ensure the effectiveness of these transformations. This article aims to develop new approaches to personnel management within the framework of e-government and define the role of motivational mechanisms as a factor that supports the integration of technological innovations in the work of government bodies.

The general goal of the article is to formulate new motivational strategies for organizations undergoing digital transformation based on current theoretical approaches and practical research. A priority task is the creation of a model for the motivational apparatus that will include not only traditional methods of incentives but also modern approaches that take into account the specifics of digital technologies and new socio-economic realities. Since a key role in this process is played by the digital competencies of personnel and their motivation to use new technologies, the article offers a comprehensive view of the relationship between motivation and technological changes in public administration organizations.

This work also aims to identify underexplored aspects in scientific research on digital transformation, particularly regarding the lack of in-depth analysis of motivational mechanisms in many publications. These mechanisms are crucial for ensuring the effective operation of government bodies in the digital age. Specifically, the article seeks to reveal scientific novelty through the formulation of an innovative model of motivational mechanisms that effectively integrates digital technologies into the work of public organizations, ensuring a high level of staff readiness for change.

In this regard, the main objectives of the article are to:

1. Analyze motivational mechanisms within the context of digital transformation in public administration.
2. Develop a model of the motivational apparatus oriented toward the needs of e-government and improving the efficiency of the use of new technologies in government bodies.
3. Evaluate the role of digital competencies as a key element of employee motivation in the context of digital transformation.
4. Identify key barriers and incentives that influence the motivation of public sector personnel to engage in digital processes.

Thus, the article not only contributes to the theoretical understanding of the relationship between digital changes and the motivation of personnel in government institutions but also provides practical recommendations for improving motivational approaches to ensure the successful integration of digital innovations into the public administration system. It also aims to identify significant factors that can form the basis for improving motivational practices in the context of intensive digital changes.

Basic material. In the context of global digital transformation, covering all spheres of socio-economic life, public administration is no exception. Moving to the concept of electronic governance (e-governance), states are faced with the need to adapt their institutions, as well as management and organizational processes to new realities caused by the use of information technologies. However, the effectiveness of such transformations largely depends on a factor that is often overlooked: the motivation of employees of state bodies to actively participate in these changes. In this context, motivational mechanisms not only affect the interest and readiness of personnel for change, but also determine the pace at which digital renewal of public administration bodies occurs.

The purpose of this study is to identify and propose a comprehensive model of the motivational apparatus that can effectively support the processes of digital change in the public sector. This model should take into account both traditional approaches to motivation and the latest technologies used in management in order to ensure the successful implementation of innovations within the framework of e-governance.

Digital technologies have long become important tools in the management of public resources, but the digital transformation of public administration organizations is impossible without appropriate motivational support from staff. Motivation is an important factor that determines how quickly and with what level of efficiency new digital technologies will be implemented, which in turn will contribute not only to increasing the efficiency of management processes, but also to improving the quality of public services.

As modern theories of motivation show, the successful use of new technologies requires staff not only to have basic digital competencies, but also to be willing to actively interact with innovations and changes in organizational culture. Today, scientific approaches to motivating public sector employees are mostly focused on traditional incentives, such as financial bonuses or career growth,

which significantly limits the opportunities for the effective implementation of new technologies.

The motivational component should become the basis for strategic planning of digitalization processes, because it is motivation that ensures the proper level of employee involvement in changes, stimulating them to master new technologies and support e-government at all stages of implementation. Thus, staff motivation is not only a reaction to external conditions, but also an important tool for the effective implementation of digital strategies.

Depending on the specifics of the organizational structure and the level of digital maturity, motivational mechanisms for public sector employees should vary. The degree of readiness of organizations for digital transformations is also decisive, which often depends on the availability of support from senior management and professional training of personnel. However, many studies indicate that motivational strategies in the public sector do not always meet the requirements of modern technologies.

Motivational strategies in e-government should focus on several important aspects:

- Information transparency and openness of management processes;
- Professional development of employees by improving their digital competencies;
- Stimulating innovation among civil servants, including creating conditions for their active participation in the development of new digital solutions.

In this context, it is important to develop such motivational mechanisms that would allow for an effective response to changes in the technological environment. One of such mechanisms is adaptive motivation, which makes it possible to quickly adjust approaches to personnel management depending on changes in digital technologies and organizational requirements.

The use of modern motivation theories, such as Maslow's and Herzberg's theories, in combination with technological tools, allows you to create strategies that promote the involvement of employees in working with digital tools. However, traditional motivation theories, which are based on a hierarchy of needs, need to be adapted to the digital environment, as they include new elements, such as the need for digital skills, the need for self-realization through the use of new technologies, etc.

The digitalization process requires a review of existing approaches to personnel management, and it is in this context that employee motivation becomes particularly important. It is necessary to develop innovative motivational strategies that would meet the requirements of digital technologies and stimulate staff readiness for change. It is important to create motivation programs that include:

1. Educational initiatives aimed at developing digital skills in employees;
2. Flexible assessment and feedback mechanisms that allow staff to feel involved in changes in the organization;
3. Rewarding and encouraging innovative ideas that can be applied in practice in the process of implementing new technologies.

Empirical research conducted as part of this study indicates the need to develop personalized motivational strategies that focus on the individual needs of employees in the context of digital transformation. Such an approach contributes to the development of an organizational culture in which each employee has the opportunity to show initiative and contribute to the digitalization process.

As part of the development of a model of motivational apparatus for e-government, it is important to consider the following components:

1. Technical aspects of digitalization, including the development of infrastructure and technologies for the work of civil servants.
2. Psychological and social aspects, in particular, creating conditions to support the innovative activity of employees and ensuring their readiness for change.

Empirical study of motivational mechanisms in digital transformation

To gain a deeper understanding of the effectiveness of the proposed motivational strategies, an empirical study was conducted among employees of state bodies that are at the stage of digital transformation. In particular, a questionnaire and interviews were conducted with representatives of different levels of management. The results showed that in most cases the lack of comprehensive motivation programs is a significant obstacle to effective adaptation to new digital tools.

Respondents indicated the need to develop digital skills and training programs that include both basic IT education and specialized courses for working with innovative technologies. However, even with professional development, most employees stated the need for a change in organizational culture, which would include transparency of management processes and more feedback from management.

The results obtained confirm the need to reform motivational approaches in public administration, taking into account the specifics of digital changes. Creating a model of motivational apparatus focused on the development of digital competencies and supporting innovations is an important step towards the successful digitalization of public administration. The successful integration of new technologies depends on effective motivational strategies that stimulate employees to participate in digital transformation processes and help maximize the socio-economic effect of the implementation of e-government.

**Conclusions.** The aim of this study was to develop a conceptual model of the motivational apparatus for public administration in the context of digital transformation, which is due to the widespread introduction of e-government. Given that the processes of digital change are not limited to technological aspects, but require a comprehensive approach to staff motivation, special attention was paid to studying how motivational mechanisms can contribute to the effective implementation of new digital tools and increase the readiness of civil servants to adapt to these changes. The main results of the study confirm the importance of creating a flexible model of the motivational apparatus, which would not only include traditional methods of stimulation (for example, financial incentives), but would also provide a comprehensive approach to the development of digital competencies of employees and the stimulation of innovative activity in state bodies. It was found that the success of digital transformation largely depends on how effectively civil servants can adapt to new technological requirements and how their efforts aimed at integrating digital tools into management processes are encouraged.

The results also indicate the need to take into account the psychological aspects of motivation, in particular, factors that help reduce the stress of adapting to digital changes, and to create a supportive environment at all stages of the implementation of innovations. In the context of digitalization, it is important not only to provide employees with tools and knowledge, but also to create a motivational environment that allows them to feel the personal value and importance of their work in the processes of public administration transformation.

Given the results of the study, it can be argued that the main scientific novelty of this work is the development of an integrated model of the motivational apparatus, which takes into account not only the technical aspects of digitalization, but also the human factor, in particular the level of readiness and motivation of employees for these changes. The proposed model is based on theoretical approaches to motivation, adapted to the modern requirements of digital transformation, which allows to effectively stimulate both individual and collective efforts in public administration organizations.

The practical significance of the study is that the developed model can be used to optimize motivational strategies in public administration bodies, in particular in the processes of digitalization and the implementation of e-government. The implementation of such strategies will allow to increase not only the efficiency of organizational activities, but also to improve the quality of public service provision through the active participation of personnel in the processes of digital transformation.

Prospects for further research. Despite the important results obtained in this study, there are several aspects that require further research. First, in the future, it is advisable to deepen the analysis of the influence of motivational factors on the effectiveness of digital initiatives in the public sector, in particular, taking into account the specifics of different levels of the management hierarchy. To do this, it is necessary to investigate how different types of motivation (financial, professional, psychological) affect specific stages of digitalization.

Secondly, there is a significant need for further development of the system for assessing the effectiveness of motivational programs for public administration employees. Given the rapid changes in digital technologies, it is important to create a dynamic system for monitoring and correcting motivational strategies, which would allow for a prompt response to new challenges and opportunities in a constantly changing digital environment.

Finally, it is advisable to conduct cross-cultural research that would allow comparing the effectiveness of the proposed motivational models in different countries, in particular in the context of comparing approaches to e-government in developed and developing countries. This will allow for a better understanding of how national characteristics of management practices and digital infrastructure affect motivational strategies and, accordingly, the success of implementing digital solutions in public administration.

Thus, the results of the study indicate the importance of motivational mechanisms in the processes of digital transformation of public administration, in particular in the context of implementing e-government. The development and implementation of innovative motivational strategies are

necessary conditions for achieving success in these processes, since they not only ensure the effective use of innovative technologies, but also form a positive attitude of employees towards the changes taking place in the management sphere.

The scientific results obtained in the course of the study open up new prospects for further scientific research in the field of digital transformation of public administration and motivation of personnel working with innovative information technologies. The developed model of the motivational apparatus can become the basis for the formation of scientifically based recommendations for practical decisions regarding management processes in the public sector.

### Список літератури

1. Antonova, L., & Mokhova, J. Improvement of e-governance mechanisms in Ukraine in the conditions of digital transformations. *Public Administration and Regional Development*. 2022. Vol. 15. P. 10–29. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/283> (дата звернення: 05.12.2025). [In Ukrainian]
2. Aytakin, A., Özköse, H., & Akgün, F. The Role of Digital Transformation in Local Governments During the COVID-19 Pandemic in Türkiye: Opportunities and Challenges. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02651-7>. URL: [https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-025-02651-7?utm\\_source](https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-025-02651-7?utm_source) (дата звернення: 07.12.2025)
3. Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>. URL: <https://www.emerald.com/jwam/article/doi/10.1108/JWAM-02-2025-0019/1254494/Traditional-to-digital-human-resource-management> (дата звернення: 11.12.2025)
4. Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*. 2025. Vol. 5(4), P. 23. DOI: <https://doi.org/10.3390/merits5040023>. URL: <https://www.mdpi.com/2673-8104/5/4/23> (дата звернення: 07.11.2025)
5. Djatmiko, G. H. Digital transformation and social inclusion in public services. *Sustainability*. 2025. Vol. 17(7), P. 2908. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17072908>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2908> (дата звернення: 01.12.2025)
6. Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. Digital transformation in human resource management: Challenges and opportunities. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34(4), P. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6207/6565657507> (дата звернення: 15.11.2025)
7. Firman, B. Digital Governance Adoption: Exploring Drivers, Impacts, and Strategic Innovations across Sectors. *Proceedings of the 6th Open Society Conference (OSC 2024)*. 2024. Vol. 894, P. 32–44. DOI: <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-340-5>. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/osc-24/126007005> (дата звернення: 25.11.2025)
8. Hunitie, M. F., & Akhorshaideh, A. Digital drivers of digital transformation in public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*. 2025. Vol. 9, P. 495–502. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2017.1.001>. URL: [https://www.growingscience.com/ijds/Vol9/ijdns\\_2024\\_160.pdf](https://www.growingscience.com/ijds/Vol9/ijdns_2024_160.pdf) (дата звернення: 01.11.2025)
9. Nincevic Pasalic, I., & Cukusi, M. Understanding e-participation adoption: Exploring technological, organizational, and environmental factors. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 207, P. 123633. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123633>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524004311?via%3Dihub> (дата звернення: 05.12.2025)
10. Decenilla, M. J. J., & Gutierrez, M. V. E-government services and e-participation as predictors of employees' behavioral development. *International Journal of Education and Social Science Research (IJESSR)*. 2025. Vol. 8(3), P. 538–554. DOI: <https://doi.org/10.37500/IJESSR.2025.8337>. URL: [https://ijessr.com/uploads2025/ijessr\\_08\\_1098.pdf](https://ijessr.com/uploads2025/ijessr_08_1098.pdf) (дата звернення: 03.12.2025)
11. Mishchenko, M. Improvement of the personnel formation and motivation system in the context of e-government considering the economic and psychological aspects of management. *Efficient Economy*. 2025. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.17>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7546>. (дата звернення: 04.12.2025) [In Ukrainian]

12. Mishchenko, M. Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: Managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2025. P. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46>. URL: <https://www.mdpi.com/0718-1876/19/4/159> (дата звернення: 09.12.2025) [In Ukrainian]
13. Xanthopoulou, P., Antoniadis, I., & Avlogiaris, G. Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21(4), P. 454–467. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.35](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.35). URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19191/PPM\\_2023\\_04\\_Xanthopoulou.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19191/PPM_2023_04_Xanthopoulou.pdf) (дата звернення: 01.12.2025)
14. Sabdenov, R., Abdrakhmanova, G., & Pussyrmanov, N. Assessing the integration of digital competencies into civil service recruitment and training in Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23(2), P. 561–571. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.40](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.40). URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/22173/PPM\\_2025\\_02\\_Sabdenov.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/22173/PPM_2025_02_Sabdenov.pdf) (дата звернення: 09.11.2025)
15. Shostak, V. Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. *Philosophy and Governance*. 2024. Vol. 2, P. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/32>. (дата звернення: 12.12.2025) [In Ukrainian]
16. Guo, Y., Zhao, X., & Dong, Q. How Digital Government Empowers Public Service Delivery in China: Mechanisms from Public Value and Technological Empowerment Perspectives. *Systems*. 2025. Vol. 14(1), P. 30. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems14010030>. URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/14/1/30> (дата звернення: 03.11.2025)

## References

1. Antonova, L., & Mokhova, J. (2022). Improvement of e-governance mechanisms in Ukraine in the conditions of digital transformations. *Public Administration and Regional Development*, (15), 10–29. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01> Retrieved from <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/283>. (accessed: 05 December 2025). [In Ukrainian]
2. Aytekin, A., Özköse, H., & Akgün, F. (2025). The Role of Digital Transformation in Local Governments During the COVID 19 Pandemic in Türkiye: Opportunities and Challenges. *Springer Journal of the Knowledge Economy*, 18 March 2025, DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02651-7>. Retrieved from [https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-025-02651-7?utm\\_source](https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-025-02651-7?utm_source) (accessed: 07 December 2025)
3. Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>. Retrieved from <https://www.emerald.com/jwam/article/doi/10.1108/JWAM-02-2025-0019/1254494/Traditional-to-digital-human-resource-management> (accessed: 11 December 2025).
4. Carmen Nastase, Andreea Adomnitei and Anisoara Apetri (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*, 5(4), 23; DOI: <https://doi.org/10.3390/merits5040023>. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-8104/5/4/23>. (accessed: 07 November 2025).
5. Djatmiko, G. H. (2025). Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services. *Sustainability*, 17(7), 2908, DOI: <https://doi.org/10.3390/su17072908>. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2908> (accessed: 01 December 2025).
6. Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., and Khlypovka, O. (2024). Digital transformation in human resource management: Challenges and opportunities. *Economic analysis*, 34 (4), 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>. Retrieved from <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6207/6565657507>. (accessed: 15 November 2025)
7. Firman, B. (2024). Digital Governance Adoption: Exploring Drivers, Impacts, and Strategic Innovations across Sectors. *Proceedings of the 6th Open Society Conference (OSC 2024)* (Vol. 894, pp. 32–44). DOI: [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-340-5\\_4](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-340-5_4), Retrieved from <https://www.atlantispress.com/proceedings/osc-24/126007005>. (accessed: 25 November 2025)
8. Hunitie, M. F., & Akhorshaideh, A. (2025). Digital drivers of digital transformation in public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 9, 495–502. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2017.1.001>. Retrieved from [https://www.growing-science.com/ijds/Vol9/ijdns\\_2024\\_160.pdf](https://www.growing-science.com/ijds/Vol9/ijdns_2024_160.pdf) (accessed: 01 November 2025).

9. Ivana Nincevic Pasalic, Maja Cukusi (2024). Understanding E-participation adoption: Exploring technological, organizational, and environmental factors. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 207, October 2024, 123633. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123633>. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524004311?via%3Dihub> (accessed: 05 December 2025).
10. Ma. Dece Joy J. Decenilla and Milagros V. Gutierrez (2025). E-GOVERNMENT SERVICES AND E-PARTICIPATION AS PREDICTORS OF EMPLOYEES' BEHAVIORAL DEVELOPMENT, *International Journal of Education and Social Science Research (IJESSR)* 8 (3): 538-554 Article No. 1098, Sub Id 1708, DOI : <https://doi.org/10.37500/IJESSR.2025.8337> Retrieved from [https://ijessr.com/uploads2025/ijessr\\_08\\_1098.pdf](https://ijessr.com/uploads2025/ijessr_08_1098.pdf). (accessed: 13 December 2025).
11. Mishchenko, M. (2025). Improvement of the personnel formation and motivation system in the context of e-government considering the economic and psychological aspects of management. *Efficient Economy*, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.17>. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7546>. (accessed: 04 December 2025). [In Ukrainian]
12. Mishchenko, M. (2025). Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: Managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 34–46. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46>. Retrieved from <https://www.mdpi.com/0718-1876/19/4/159>. (accessed: 09 December 2025). [In Ukrainian]
13. Panagiota Xanthopoulou, Ioannis Antoniadis and Giorgos Avlogiaris (2023). Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 454-467. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.35](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.35). Retrieved from [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19191/PPM\\_2023\\_04\\_Xanthopoulou.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19191/PPM_2023_04_Xanthopoulou.pdf) (accessed: 01 December 2025).
14. Ruslan Sabdenov, Gaukhar Abdrakhmanova and Nurbek Pussyrmanov (2025). Assessing the integration of digital competencies into civil service recruitment and training in Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 561-571. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.40](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.40). Retrieved from [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/22173/PPM\\_2025\\_02\\_Sabdenov.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/22173/PPM_2025_02_Sabdenov.pdf). (accessed: 09 November 2025).
15. Shostak, V. (2024). Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. *Philosophy and Governance*, (2), 21–30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>. Retrieved from <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/32>. (accessed: 12 December 2025). [In Ukrainian]
16. Yuhui Guo, Xingxin Zhao and Qianjin Dong (2025). How Digital Government Empowers Public Service Delivery in China: Mechanisms from Public Value and Technological Empowerment Perspectives. *Systems*, 14(1), 30; DOI: <https://doi.org/10.3390/systems14010030> Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/14/1/30>. (accessed: 03 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025

Прийнята до публікації 19.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

УДК: 005.32:005.57:316.72

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-88-95>

## ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ МІЖКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙ

**Данчева О. М.**, старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [dancheva@ukr.net](mailto:dancheva@ukr.net)  
ORCID: 0000-0003-4125-6718

**Гадевич К. М.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультет менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [kseniagadevich@gmail.com](mailto:kseniagadevich@gmail.com)

**Анотація.** У статті досліджено особливості лідерства в умовах міжкультурних організацій у контексті глобалізації та культурного різноманіття. Метою дослідження є аналіз сучасного стану міжкультурного лідерства, виявлення основних викликів комунікаційної взаємодії та визначення можливостей підвищення ефективності управління багатонаціональними командами. Методологічною основою дослідження є системний підхід, аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний аналіз управлінських стилів, а також узагальнення практичного досвіду міжнародних компаній. Проаналізовано вплив культурних відмінностей на комунікації та прийняття управлінських рішень, визначено ключові бар'єри міжкультурної взаємодії та окреслено напрями розвитку адаптивних комунікаційних стратегій і лідерських практик у міжкультурних організаціях. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності керівників і менеджерів міжнародних та багатонаціональних організацій для підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення міжкультурних комунікацій і формування результативних лідерських стратегій.

**Ключові слова:** лідерство, міжкультурні організації, комунікаційний процес, управлінські рішення, комунікативні стратегії.

## LEADERSHIP IN INTERCULTURAL ORGANISATIONS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIONS

**Elena Dancheva**, Lecturer, Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [dancheva@ukr.net](mailto:dancheva@ukr.net)  
ORCID: 0000-0003-4125-6718

**Kseniia Hadevych**, graduate of the first (bachelor) level of higher education, faculty of management, accounting and information technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [kseniagadevich@gmail.com](mailto:kseniagadevich@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the peculiarities of leadership in intercultural organizations in the context of globalization, increasing cultural diversity, and the development of international cooperation. The relevance of the study is determined by the growing role of intercultural communication in ensuring effective management of multinational teams and achieving the strategic goals of organizations. The purpose of the study is to analyze the current state of leadership in intercultural organizations, identify the main challenges of intercultural communication, and determine opportunities for improving management effectiveness in conditions of cultural diversity. The methodological basis of the study is a systematic approach, which allowed for a comprehensive examination of the relationship between cultural factors and management decisions; methods of analysis and synthesis of scientific sources on the problems of intercultural leadership; comparative analysis of leadership styles in different cultural contexts; generalization of practical experience of international companies and case analysis. The work analyzes the essence of intercultural organization, characterizes the key features of leadership in a multicultural environment, and reveals the influence of cultural dimensions on communication processes and change management. Particular attention is paid to such challenges of intercultural interaction as language barriers, differences in nonverbal communication, different approaches to time management, motivation, conflict resolution, as well as the influence of hierarchy and national values on employee behavior. Based on the analysis, effective management approaches are summarized and directions for the development of adaptive communication strategies are outlined. It is concluded that the formation of cross-cultural competence of leaders, flexibility of management styles, and the introduction of inclusive practices contribute to improving the performance of intercultural organizations and the use of cultural diversity as a strategic resource for development. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained in the activities of leaders and managers of international and multinational organizations to improve the effectiveness of personnel management, improve intercultural communications, and form effective leadership strategies.

**Keywords:** leadership, intercultural organizations, communication process, management decisions, communication strategies.

**JEL Classification:** M120; M140; Z130

**Постановка проблеми.** Лідерство в умовах міжкультурних організацій є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасних компаній, оскільки визначає

рівень комунікаційної взаємодії, довіри та узгодженості управлінських рішень. Проте розвиток глобалізації, культурного різноманіття та посилення інтеграційних процесів актуалізує низку проблем, пов'язаних із мовними бар'єрами, відмінностями у цінностях та стилях поведінки, що часто ускладнює процес управління та послаблює командну взаємодію. За таких умов виникає потреба у глибокому дослідженні викликів і можливостей лідерства у міжкультурних колективах, спрямованому на формування ефективних моделей комунікації та підвищення результативності організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження лідерства в умовах міжкультурних організацій активно висвітлюються як в українській, так і у зарубіжній науковій літературі. Серед публікацій вітчизняних авторів, які досліджують проблеми міжкультурного лідерства, комунікацій та управління багатонаціональними командами, відзначають роботи М. К. Шеремета, Д. М. Супрун, Т. В. Григоренко [1], О. В. Аксьонової [2], О. О. Пінчук та О. В. Холоденка [3]. У міжнародному контексті дослідження голландського соціолога Г. Хофстеде та публікації Harvard Business Review висвітлюють вплив культурних вимірів, крос-культурної компетентності та стилю лідерства на ефективність глобальних команд. Сучасні підходи зосереджуються на адаптивних управлінських стратегіях, крос-культурних тренінгах та цифрових інструментах, що сприяють підвищенню ефективності, мотивації та інноваційності мультикультурних команд.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених лідерству та міжкультурній взаємодії, недостатньо опрацьованими залишаються питання адаптації лідерських стилів до умов культурного різноманіття в межах багатонаціональних команд. Зокрема, потребують подальшого вивчення механізми формування ефективних комунікаційних стратегій, здатних мінімізувати міжкультурні бар'єри та запобігати конфліктам у процесі прийняття управлінських рішень. Обмеженою є також кількість емпіричних досліджень, що комплексно поєднують культурні чинники, лідерські практики та результати діяльності міжкультурних організацій в умовах глобалізаційних змін.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану лідерства в умовах міжкультурних організацій, виявлення основних викликів у міжкультурних комунікаціях, дослідження ефективних підходів до управління багатонаціональними командами, а також розробка рекомендацій щодо розвитку комунікаційних стратегій та адаптації управлінських стилів з урахуванням культурної різноманітності.

**Основний матеріал.** У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної інтеграції організації все частіше функціонують у мультикультурному середовищі, де взаємодіють представники різних національностей, культурних традицій та ціннісних систем. Це створює як нові можливості для інновацій та розвитку, так і значні виклики для лідерства, підкреслюючи необхідність формування ефективних комунікаційних стратегій, здатних забезпечити узгодженість дій, довіру та високу результативність роботи колективу.

Міжкультурна організація – це соціально-економічна структура, в якій інтегруються працівники з різними культурними, етнічними та мовними особливостями. Такі організації включають транснаціональні корпорації, міжнародні підприємства та суб'єкти господарювання з глобальним охопленням. Ключовою ознакою міжкультурної організації є культурна різноманітність її учасників, яка проявляється у варіативності підходів до прийняття рішень, комунікаційних стилів, ціннісних орієнтацій та поведінкових моделей. Ефективність функціонування таких організацій значною мірою залежить від здатності керівництва враховувати ці відмінності та забезпечувати гармонійну взаємодію між членами колективу [1].

Лідерство в умовах культурної різноманітності передбачає здатність керівника координувати діяльність колективу, що складається з представників різних культурних та національних груп. Основним завданням такого лідерства є забезпечення ефективної взаємодії, запобігання міжкультурним конфліктам та оптимальне використання потенціалу культурного різноманіття для досягнення стратегічних цілей організації. До ключових характеристик лідерства у мультикультурному середовищі належать: 1) адаптивність управлінського стилю – гнучке застосування управлінських підходів відповідно до культурних особливостей колективу; 2) крос-культурна компетентність – знання культурних норм, цінностей і традицій співробітників; 3) ефективні комунікаційні навички – здатність передавати інформацію з урахуванням мовних та культурних відмінностей; 4) управління конфліктами та мотивацією – застосування індивідуального підходу до співробітників у процесі прийняття рішень і стимулювання продуктивності; 5) формування інклюзивного

середовища – створення атмосфери довіри та взаємної поваги, що сприяє залученості працівників у досягнення спільних цілей. Отже, лідерство у міжкультурних організаціях характеризується високим ступенем динамічності та передбачає інтеграцію управлінських компетенцій із системним розумінням культурного контексту та міжкультурних взаємодій.

Згідно з дослідженням Harvard Business Review, 70% міжнародних команд стикаються з труднощами через непорозуміння та комунікаційні бар'єри, що підкреслює важливість крос-культурної компетентності для ефективного управління багатонаціональними командами. Крім того, 89% працівників з 90 країн хоча б іноді працюють у глобальних віртуальних командах, що збільшує значення міжкультурної комунікації для успішної реалізації проєктів. Ці дані свідчать про зростаючу роль міжкультурної компетентності в умовах глобалізації та цифровізації робочих процесів. Управління багатонаціональними командами вимагає від лідерів здатності адаптувати свої стилі керівництва до різноманітних культурних контекстів, щоб забезпечити ефективну комунікацію та досягнення спільних цілей. Зокрема, необхідно враховувати різні підходи до прийняття рішень, управління часом, а також стилі взаємодії та вирішення конфліктів, притаманні різним культурам [4].

Найважливіші риси ефективного лідера у міжнародних організаціях включають здатність бачити ситуацію загалом, володіння комунікаційними навичками, здобуття довіри багатонаціональних команд та гнучкість у прийнятті рішень, враховуючи культурні відмінності. Існують три основні підходи до визначення чинників ефективного лідерства у глобальному контексті:

1. Особистісний підхід – виділяє ключові якості керівника, що сприяють успіху в міжнародних командах: самоконтроль, цілеспрямованість, прагнення до самоудосконалення, здатність вирішувати проблеми, інноваційність, уміння впливати на різнокультурних підлеглих та формувати команди. Індійсько-американський бізнесмен і генеральний директор Microsoft Сатя Наделла (Satya Nadella) поєднує високий емоційний інтелект, стратегічне мислення та здатність надихати команду. Під його керівництвом Microsoft здійснила трансформацію корпоративної культури, змінивши орієнтацію з конкуренції на співпрацю, що сприяло підвищенню залученості працівників. За час його керівництва (2014 – 2024 роки) ринкова капіталізація компанії зросла з 300 млрд. доларів до 3 трлн. доларів, а рівень залученості співробітників підвищився на 14% [2, 5].

2. Поведінковий підхід – класифікує стилі керівництва за взаємодією з підлеглими:

1) авторитарний – централізоване прийняття рішень та суворий контроль, що може створювати напруження у мультикультурних командах. Підприємець та генеральний директор компаній «Tesla» і «SpaceX» Ілон Маск (Elon Musk), відомий своїм авторитарним стилем лідерства, що передбачає централізоване прийняття рішень і суворий контроль над процесами; такий підхід дозволяє швидко реалізовувати амбітні інноваційні проєкти, проте створює високий рівень стресу для команди; під його керівництвом капіталізація Tesla зросла з 30 млрд. доларів у 2013 році до понад 1,4 трлн. доларів у 2024 році, водночас рівень звільнень через високий тиск та навантаження складав близько 15% щорічно [6];

2) демократичний – децентралізація повноважень, активна участь підлеглих у прийнятті рішень, що підвищує залученість міжнародних команд; Індійсько-американський бізнесмен і генеральний директор компанії Adobe Шантану Нараєн (Shantanu Narayen) відомий своїм демократичним стилем лідерства, він активно залучає співробітників до прийняття рішень, децентралізує управління та стимулює командну роботу, що підвищує залученість міжнародних команд і сприяє інноваціям у продуктах; завдяки цьому підходу прибуток компанії «Adobe» збільшився на 37% з 2014 по 2024 рік, рівень залученості працівників підвищився на 20%, а кількість інноваційних проєктів зросла на 25% [7];

3) ліберальний – максимальна автономія підлеглих, мінімальне втручання керівника, ефективний у висококваліфікованих глобальних командах; генеральним директором німецької фармацевтичної компанії «Bayer» є Білл Андерсон, який відомий своїм ліберальним стилем керівництва, орієнтуючись на максимальну автономію підлеглих та мінімальне втручання; у 2023 році він впровадив модель «динамічне спільне володіння», делегувавши 95% рішень співробітникам з мінімальним втручанням керівництва, це дозволило зменшити кількість середнього менеджменту, прискорити прийняття рішень, підвищити ефективність операцій та залученість команди, стимулюючи мотивацію та інноваційність співробітників [8].

3. Ситуативний підхід – підкреслює адаптацію стилю керівництва та особистих якостей керівника до конкретних умов: культурних особливостей підлеглих, вимог глобального ринку та специфіки міжнародних проєктів. Згідно з дослідженням Інституту цінності

бізнесу (Institute for Business Value), протягом наступних трьох років 40% робочої сили буде потребувати перепідготовки через впровадження AI та автоматизації.

Дослідження показують, що стиль лідерства керівника відповідає за 30% прибутковості компанії. Програми лідерства є найбільшим напрямком витрат на навчання та розвиток у компаніях, складаючи 25% загального бюджету. Отже, ефективне лідерство у міжнародних організаціях поєднує особистісні якості керівника, обрану поведінкову стратегію та гнучку адаптацію до мультикультурного контексту [9].

Розуміння впливу національних цінностей на поведінку співробітників та адаптація стилю управління до культурних особливостей команди є одним із ключових завдань сучасного лідера. Для системного аналізу цих аспектів застосовується модель культурних вимірів голландського соціолога Г. Хофстеде, яка дозволяє оцінити, як різні національні цінності впливають на прийняття рішень, мотивацію та комунікацію в організаціях, а саме:

1. Відстань влади (Power Distance, PDI) показує, наскільки суспільство приймає нерівність у владі та ієрархії. У країнах з високою відстанню влади, таких як Мексика, Малайзія, Філіппіни працівники звикли до авторитарного керівництва і не очікують участі в ухваленні рішень, тоді як у країнах з низькою відстанню влади, як Швеція, Данія, Нідерланди, цінуються рівність і демократичне обговорення рішень, а керівник більше виконує роль координатора та наставника.

2. Індивідуалізм та колективізм (Individualism and Collectivism, IDV) відображає пріоритети між особистими та груповими інтересами.

У індивідуалістичних країнах, таких як США, Велика Британія, Австралія, люди орієнтовані на особистий успіх, автономію та самореалізацію.

У колективістських культурах, як Китай, Індонезія, Колумбія, важлива групова згуртованість, взаємна підтримка та лояльність до команди чи родини.

3. Уникання невизначеності (Uncertainty Avoidance, UAI) характеризує ставлення до ризику, невизначеності та змін. Культури з високим рівнем уникання невизначеності, як Японія та Португалія, прагнуть чітких правил, формальних процедур та передбачуваності, тоді як країни з низьким рівнем, такі як США та Сінгапур, більш відкриті до ризику та гнучкі.

4. Маскулінність та фемінність (Masculinity and Femininity, MAS) відображає цінності, які переважають у культурі: орієнтація на конкуренцію та досягнення або на співпрацю та турботу про людей. У маскулінних країнах, таких як Німеччина та Австрія, лідери та працівники прагнуть високих результатів і визнання досягнень, тоді як у фемінних культурах, наприклад Швеція, Норвегія, Данія, важливішими є співпраця, рівність, підтримка слабших і баланс між роботою та життям.

5. Довгострокова та короткострокова орієнтація (Long-Term and Short-Term Orientation, LTO) показує, чи суспільство фокусується на стратегічному плануванні та майбутньому, чи на традиціях і швидких результатах. Довгостроково орієнтовані культури, як Китай, Японія, Сінгапур, цінують терпіння, інвестиції у майбутнє та інноваційне мислення. Короткострокові культури, такі як США, Мексика, Нігерія, більше уваги приділяють швидким результатам, дотриманню традицій та виконанню соціальних зобов'язань.

6. Індульгенція та стриманість (Indulgence and Restraint, IVR) визначає, наскільки суспільство дозволяє задовольняти власні бажання та прагнення. Індульгентні країни, як Іспанія, Бразилія, Австралія заохочують відкритість, задоволення потреб та активний відпочинок, тоді як стримані культури, такі як Пакистан та Туреччина контролюють імпульси, дотримуються суворих соціальних норм і вважають за краще стриманість у поведінці.

У моделі Г. Хофстеде поняття «низький рівень» та «високий рівень» відображають інтенсивність прояву певного культурного виміру в організації (табл. 1). Культурні виміри Г. Хофстеде безпосередньо впливають на підходи до управління змінами у різних країнах. Низький та високий рівні прояву вимірів зумовлюють різні очікування співробітників щодо стилю керівництва, процесів прийняття рішень та ставлення до ризику. Усвідомлення цих відмінностей дає лідерам змогу адаптувати управлінські стратегії, забезпечуючи ефективність трансформацій у міжнародних організаціях.

Таблиця 1

Особливості впливу культурних вимірів Г. Хофстеде  
на управління змінами в організаціях

| Назва виміру                                      | Низький рівень                                                                               | Високий рівень                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відстань влади (PDI)                              | Працівники очікують участі, готові до спільного прийняття рішень (Швеція та Фінляндія)       | Працівники покладаються на керівника, зміни проводяться через директиви (Мексика та Малайзія)                        |
| Індивідуалізм та колективізм (IDV)                | Індивідуалісти активно пропонують ідеї, шукають особисту вигоду (США та Канада)              | Колективісти приймають зміни, якщо вони підтримуються групою або командою (Китай та Індонезія)                       |
| Уникання невизначеності (UAI)                     | Легше приймають нововведення, експериментують (Індія та Сінгапур)                            | Бажають чітких інструкцій, формальних процедур, планування (Японія, Греція, Франція)                                 |
| Маскулінність та фемінність (MAS)                 | Фемінні культури підтримують взаємну допомогу, колективне обговорення (Норвегія та Ісландія) | Маскулінні культури фокусуються на досягненні результатів та конкуренції (Німеччина, Австрія, Італія)                |
| Довгострокова та короткострокова орієнтація (LTO) | Короткострокові культури чекають швидких результатів (Нігерія та Філіппіни)                  | Довгострокові культури готові інвестувати час, планувати і поступово впроваджувати зміни (Південна Корея та Тайвань) |
| Індульгенція та стриманість (IVR)                 | Індульгентні культури більш відкриті до нових ідей і винагород (Бразилія та Аргентина)       | Стримані культури потребують суворого контролю і дотримання правил (Пакистан та Єгипет)                              |

*Джерело: складено авторками на основі [10]*

Аналіз наявних досліджень у сфері міжкультурного лідерства показує, що неврахування культурних відмінностей може призводити до конфліктів, помилок у комунікації та зниження продуктивності. Тому важливо систематизувати основні виклики, з якими стикається лідер у багатокультурному середовищі, та визначити ефективні підходи для їх подолання. Ключовими викликами міжкультурних комунікацій в організації є:

1. Мовні бар'єри є одним із найпоширеніших викликів у міжкультурній комунікації. Різні мови ускладнюють прямий обмін інформацією, можуть призводити до непорозумінь, помилкової інтерпретації повідомлень та уповільнення робочих процесів. Навіть у випадках, коли використовується спільна мова, наприклад, англійська, акценти, сленг та ідіоми можуть створювати додаткові перешкоди.

Для мінімізації мовних бар'єрів організації можуть впроваджувати програми навчання мовам, створювати глосарії термінів, що часто використовуються, а також застосовувати технології перекладу. Важливо заохочувати працівників до використання простої та прямої мови, керівники можуть також використовувати візуальні матеріали та діаграми для кращого розуміння. Аерокосмічна компанія «Airbus» запровадила стандартизовані тренінги з англійської мови та створила внутрішню платформу для обміну термінологією, що сприяло уніфікації технічного словника. Це призвело до зменшення кількості комунікаційних помилок на 20% у проєктах з міжнародною співпрацею [11].

2. Невербальні сигнали, такі як жести, міміка та зоровий контакт, значно відрізняються у різних культурах. Те, що в одній культурі вважається нормою, в іншій може бути розцінено як агресія або неповага, що призводить до неправильного тлумачення намірів та емоцій.

Організації повинні проводити тренінги з крос-культурної обізнаності, які включають розуміння відмінностей у невербальній комунікації. Важливо пояснювати, що не всі жести мають універсальне значення, проводити обговорення кейсів з реальними ситуаціями та надавати інтерактивні вебінари. Рольові ігри та симуляції можуть допомогти співробітникам практикувати ці навички. Керівники також можуть створювати візуальні посібники або інфографіку, що пояснюють значення жестів у різних культурах. Американська компанія провайдер медійних послуг «Netflix», працюючи з контентом та командами з усього світу, навчає своїх менеджерів та співробітників основам міжкультурної комунікації. Зокрема,

у їхніх внутрішніх навчальних матеріалах наголошується на важливості розуміння культурних норм щодо зорового контакту та особистого простору. Це допомагає зменшити непорозуміння під час віртуальних зустрічей та особистих переговорів.

3. Управління часом та пунктуальність. У монохронних культурах час розглядається як лінійний і обмежений ресурс, тому пунктуальність є критично важливою. У поліхронних культурах час є більш гнучким, а відносини та обставини мають пріоритет.

Слід чітко встановити стандартні правила щодо пунктуальності для команд та створення програмного забезпечення для планування й нагадування. Важливо заздалегідь обговорювати очікування щодо термінів та створювати гнучкі графіки та «буферний час» для зустрічей. Проактивне планування з урахуванням часових поясів є обов'язковим. Німецька компанія автомобільної електроніки «Siemens» розробила внутрішню пам'ятку «Глобальна співпраця», де чітко розписано, що на проєктах з міжнародною участю необхідно враховувати різницю у часі. У проєкті, який об'єднував німецьких інженерів з мексиканськими, вони домовилися про «буферний час» для зустрічей, що дозволило підвищити ефективність співпраці на 15% [12].

4. Ієрархія та владна дистанція різняться у різних культурах. У деяких існує висока владна дистанція, де поважається ієрархія, а в інших заохочується відкритий діалог з керівниками. Ці відмінності можуть призвести до непорозуміння.

Керівники повинні усвідомлювати ці відмінності та створювати загальнокорпоративну культуру, яка заохочує відкритий діалог. Важливо впровадити системи зворотного зв'язку та платформи для ідей, щоб кожен міг висловити свою думку, незалежно від ієрархії. Також слід навчати керівників адаптувати свій стиль управління.

5. Різниця у підході до конфліктів. У деяких культурах конфлікти намагаються уникати, щоб зберегти «обличчя», тоді як в інших пряма конфронтація вважається прийнятною. Це може призводити до накопичення невирішених проблем або, навпаки, до ескалації напруги.

Організаціям слід розробити чіткі механізми вирішення конфліктів, що враховують міжкультурні особливості, наприклад, медіацію або фасилітацію. Проведення тренінгів з міжкультурного вирішення конфліктів є критично важливим. Створення крос-культурних воркшопів з обговоренням цінностей і норм та використання анонімних каналів і опитувань для зворотного зв'язку та висловлення думок. Японська автомобілебудівна компанія «Toyota», маючи спільні підприємства по всьому світу, використовує методи, які допомагають уникнути прямої конфронтації, наприклад, «немайваші» (обговорення ідей з усіма учасниками, перш ніж офіційно представити їх на зустрічі). Це дозволило зменшити кількість конфліктів у міжнародних командах на 25% [2].

6. В індивідуалістичних культурах (США, Велика Британія) цінуються особисті досягнення, у колективістських (Японія, Південна Корея) акцент робиться на групових інтересах. Це може призвести до розбіжностей у мотивації. Керівники повинні використовувати гібридну систему мотивації, яка включає як індивідуальні, так і командні винагороди, програмне забезпечення для відстеження командних і особистих результатів, регулярні індивідуальні та командні оцінки, коучинг для менеджерів. Важливо чітко формулювати командні цілі, що підкреслюють важливість спільних зусиль. Формування крос-функціональних команд також може сприяти взаєморозумінню.

7. Культурні норми щодо ролі жінки та чоловіка на робочому місці, у деяких культурах жінкам може бути важко отримати керівні посади або висловлювати свою думку.

Організації повинні впроваджувати політику рівності та інклюзивності, проводити тренінги для підвищення гендерної чутливості та створювати програми менторства для жінок та інших меншин, регулярні аудити рівності, групи підтримки для співробітників. Американська технологічна корпорація «Microsoft» активно працює над цією проблемою, запровадивши глобальну програму "Diversity & Inclusion". Згідно з їх Звітом про різноманітність та інклюзивність за 2022 рік, кількість жінок на керівних посадах зросла на 3,4% за рік, що сприяло підвищенню загальної інноваційності [5].

8. Різні релігійні свята та звичаї можуть створювати незручності у робочому графіку. Незнання цих відмінностей може призвести до невдалого планування зустрічей та проєктів.

Організації повинні створити гнучкий графік роботи та враховувати релігійні та культурні свята. Важливо інформувати команди про ці відмінності та розробити корпоративний календар, який включає свята різних релігій. Індійська транснаціональна компанія інформаційних технологій «TCS» (Tata Consultancy Services) розробила корпоративний календар, що дозволяє співробітникам змінювати графік роботи. Це призвело до зменшення плинності кадрів на 8% у міжнародних командах [7].

9. Етичні та правові норми, те що є прийнятним в одній країні (наприклад, подарунки діловим партнерам), може бути розцінено як хабар в іншій. Різні правові норми та етичні стандарти можуть призвести до серйозних проблем, включаючи судові позови та втрату репутації.

Організації повинні розробити чіткі глобальні етичні кодекси та проводити обов'язкові тренінги з дотриманням правил, проведення інтерактивних онлайн-курсів з етики, системи анонімного повідомлення про порушення, регулярний моніторинг дотримання кодексу. Важливо інформувати працівників про правові особливості країн, у яких вони працюють, та забезпечувати доступ до юридичних консультацій. Швейцарська транснаціональна компанія «Nestlé» виробник продуктів харчування, має глобальний кодекс ділової поведінки, який чітко регулює питання етики. Завдяки цій політиці та регулярним тренінгам компанія за останні п'ять років змогла знизити кількість порушень етичних норм на 30% [3].

Особливу увагу слід приділити тому, що для ефективного управління міжкультурними командами лідери повинні не лише знати культурні відмінності, але й активно інтегрувати їх у процес прийняття рішень. Це передбачає адаптацію комунікаційного стилю до різних груп, використання прозорих процедур для вирішення проблем та створення середовища, де різні погляди цінуються і враховуються. Такий підхід сприяє підвищенню довіри та зміцненню командного духу.

Необхідно створювати системи, що підтримують постійний моніторинг міжкультурних процесів, оцінювання ефективності комунікацій та адаптацію стратегій. Використання цифрових платформ для зворотного зв'язку, інтерактивних анкет та регулярних оглядів дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та реагувати на них, не чекаючи розвитку конфліктів.

Реалізація зазначених заходів ґрунтується на поєднанні культурної обізнаності з практичними управлінськими інструментами, спрямованими на підтримку інноваційності, ефективності та залученості співробітників. Така інтеграція дозволяє організаціям не лише зменшувати ризики непорозумінь, а й використовувати культурну різноманітність як ресурс для стратегічного розвитку.

**Висновки.** Проведений аналіз підтверджує, що ефективне лідерство в умовах міжкультурних організацій потребує глибокого розуміння культурних відмінностей, стилів комунікації та очікувань співробітників. Лідери стикаються з викликами, такими як мовні бар'єри, різниця у підходах до вирішення конфліктів, відмінності у мотиваційних системах та культурні стереотипи. Для подолання цих перешкод необхідно створювати середовище, яке заохочує відкритий діалог, забезпечує прозорість процесів прийняття рішень та підтримує використання адаптованих комунікаційних інструментів.

Реалізація зазначених заходів включає впровадження крос-культурних тренінгів, цифрових платформ для зворотного зв'язку, інтерактивних методів координації роботи та систем моніторингу ефективності комунікацій. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, зміцнювати командну згуртованість та стимулювати продуктивну взаємодію. У результаті організації отримують можливість не лише мінімізувати ризики непорозумінь, а й використовувати культурну різноманітність як ресурс для розвитку інновацій, підвищення ефективності та стратегічного зростання.

### Список літератури

1. Шеремет М. К., Супрун Д. М., Григоренко Т. В. Міжкультурна компетентність як провідна тенденція професійної підготовки. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 19. Корекційна педагогіка та спеціальна психологія*. 2023. № 45. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.31392/udu-nc.series19.2023.45.22>
2. Аксьонова О. В. Міжкультурна комунікація у процесі євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 332. №4. С. 536–541. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-79>
3. Пінчук О. О., Холоденко О. В. Міжкультурна комунікація. *Гуманітарний форум*. 2024. Т. 2. № 2. С. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-5gf](https://doi.org/10.60022/3(2)-5gf)
4. Livermore D. Leading global teams effectively. *Harvard business review*. URL: <https://hbr.org/2025/05/leading-global-teams-effectively> (accessed November 7, 2025).
5. Confino P. Satya Nadella's triumphant tenure hits a new peak as Microsoft tops \$3 trillion. *Fortune*. URL: [https://fortune.com/2024/01/24/microsoft-3-trillion-market-capitalization-ceo-satya-nadella-apple-rivalry/?utm\\_source](https://fortune.com/2024/01/24/microsoft-3-trillion-market-capitalization-ceo-satya-nadella-apple-rivalry/?utm_source) (accessed November 7, 2025).

6. Bloomberg. Tesla executive turnover worse among Elon Musk reports. IndustryWeek. URL: <https://surli.cc/mgrxky> (accessed November 7, 2025).
7. Shantanu Narayen CEO Adobe: Leadership Insights. Leaders Perception. URL: [https://leadersperception.com/shantanu-narayen-ceo-adobe-leadership-insights/?utm\\_source](https://leadersperception.com/shantanu-narayen-ceo-adobe-leadership-insights/?utm_source) (accessed November 7, 2025).
8. Our mission and strategy. Site Maintenance. URL: <https://www.bayer.com/en/strategy/our-mission-strategy> (accessed November 7, 2025).
9. IBM institute for business value research. IBM. URL: <https://share.google/Uv5aw4cTtwwh3G3wU> (accessed November 7, 2025).
10. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Вплив культурних вимірів Хофстеде на управління змінами в організації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-51>
11. Pioneering sustainable aerospace for a safe and united world. Airbus. URL: <https://www.airbus.com/en> (accessed November 7, 2025).
12. Working in international teams: opportunities and challenges. Siemens. URL: <https://surli.cc/vqubwe> (accessed November 7, 2025).

## References

1. Sheremet, M. K., Suprun, D. M., & Hryhorenko, T. V. (2023). Intercultural competence as a leading trend in professional training. *Naukovyi book of hours NPU named after M.P. Drahomanova. Series 19. Correctional pedagogy and special psychology*, 45, 148–153. DOI: <https://doi.org/10.31392/udu-nc.series19.2023.45.22> [In Ukrainian].
2. Aksionova, O. V. (2024). Intercultural communication in the process of European integration. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 332(4), 536–541. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-79> [In Ukrainian].
3. Pinchuk, O. O., & Kholodenko, O. V. (2024). Intercultural communication. *Humanitarnyi forum*, 2(2), 29–33. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-5gf](https://doi.org/10.60022/3(2)-5gf) [In Ukrainian].
4. Livermore, D. (2025). Leading global teams effectively. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2025/05/leading-global-teams-effectively> (accessed November 7, 2025).
5. Confino, P. (2024). Satya Nadella's triumphant tenure hits a new peak as Microsoft tops \$3 trillion. Fortune. Retrieved from [https://fortune.com/2024/01/24/microsoft-3-trillion-market-capitalization-ceo-satya-nadella-apple-rivalry/?utm\\_source](https://fortune.com/2024/01/24/microsoft-3-trillion-market-capitalization-ceo-satya-nadella-apple-rivalry/?utm_source) (accessed November 7, 2025).
6. Bloomberg. Tesla executive turnover worse among Elon Musk reports. IndustryWeek. URL: <https://surli.cc/mgrxky> (accessed November 7, 2025).
7. Narayen, S. (2025). CEO Adobe: Leadership Insights. Leaders Perception. Retrieved from [https://leadersperception.com/shantanu-narayen-ceo-adobe-leadership-insights/?utm\\_source](https://leadersperception.com/shantanu-narayen-ceo-adobe-leadership-insights/?utm_source) (accessed November 7, 2025).
8. Bayer. (2025). Our mission and strategy. Site Maintenance. Retrieved from <https://www.bayer.com/en/strategy/our-mission-strategy> (accessed November 7, 2025).
9. IBM Institute for Business Value Research. (2025). IBM. Retrieved from <https://share.google/Uv5aw4cTtwwh3G3wU> (accessed November 7, 2025).
10. Averkina, M. F., & Matveev, A. Yu. (2025). The infusion of Hofstede's cultural influences on change management in an organization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-51> [In Ukrainian].
11. Pioneering sustainable aerospace for a safe and united world. Airbus. URL: <https://www.airbus.com/en> (accessed November 7, 2025).
12. Siemens. (2025). Working in international teams: opportunities and challenges. Retrieved from <https://surli.cc/vqubwe> (accessed November 7, 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025

Прийнята до публікації 19.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМАЛІЗАЦІЇ

**Кузнецова І. О.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [inna.stream27@gmail.com](mailto:inna.stream27@gmail.com),  
ORCID: 0000-0003-3017-6165

**Балабаш О. С.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [balabash.olga@gmail.com](mailto:balabash.olga@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-5794-1309

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування елементів технології управління бізнес-процесами туристичних підприємств. Методика дослідження ґрунтується на використанні методу аналізу та синтезу, логічного та функціонального моделювання. У роботі сформульовано авторське визначення технології управління. Здійснено аналіз сучасного стану глобального туристичного ринку. Ідентифіковано ключові конкурентні переваги країн-лідерів за рейтингом WEF. Досліджено трансформацію українського туристичного сектору. Розроблено комплексну модель бізнес-процесу обслуговування клієнтів туристичної компанії у нотації IDEF0 з виділенням ключових операцій. Для кожної операції конкретизовано входи, виходи, ресурсні механізми та регламентуючі умови. Методика моделювання в IDEF0 створює основу для подальшої цифрової трансформації бізнесу та впровадження автоматизованих CRM-систем.

**Ключові слова:** технологія управління, процесний підхід, туристичні підприємства, сервісні бізнес-процеси, інноваційна трансформація, технологічна карта, клієнтоцентричність, конкурентні переваги.

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT TECHNOLOGY OF TOURISM ENTERPRISES: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND INSTRUMENTATION OF FORMALIZATION

**Inna Kuznetsova**, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [inna.stream27@gmail.com](mailto:inna.stream27@gmail.com),  
ORCID: 0000-0003-3017-6165

**Olha Balabash**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [balabash.olga@gmail.com](mailto:balabash.olga@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-5794-1309

**Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the elements of management technology for the business processes of tourism enterprises. The research methodology is based on the use of a combination of general scientific and special methods of cognition. In particular, methods of analysis and synthesis were applied to generalize scientific approaches to the interpretation of management technology; logical modeling methods were used to formalize managerial procedures; functional modeling in the IDEF0 notation was employed to describe and structure service business processes. The paper proposes an author's definition of management technology as a set of formalized knowledge regarding the implementation of the management process, which includes the composition and logical sequence of stages and operations, information flows, data processing methods, and qualification requirements for personnel. An analysis of the current state of the global tourism market is conducted, and key competitive advantages of leading countries according to the WEF ranking are identified. The transformation of the Ukrainian tourism sector is examined, demonstrating its adaptability even under martial law. A comprehensive model of the customer service business process of a tourism company is developed in the IDEF0 notation, highlighting four key operations: initial customer contact, sale of the tourism product, final contact, and service quality control. For each operation, inputs, outputs, resource mechanisms, and regulatory conditions are specified, forming an integrated system of service quality management. It is established that the innovative transformation of service business processes contributes to improving service quality, customer orientation, and the adaptability of tourism enterprises to dynamic changes in the external environment. The developed technological map of service business processes serves as an effective tool for standardizing the daily activities of personnel, thereby minimizing the impact of the human factor on service quality. The implementation of the proposed models enables enterprises, first, to clearly regulate information flows between departments; second, to enhance the level of customer centricity through the formalization of feedback procedures; and third, to ensure operational flexibility when reorienting to new markets. The obtained results can be used in operational management during the development of internal regulations. The IDEF0 modeling methodology provides a foundation for further digital transformation of business processes and the implementation of automated CRM systems.

**Keywords:** management technology, process-based approach, tourism enterprises, service business processes, innovative transformation, process map, customer-centeredness, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємницьке середовище України зазнає кардинальних трансформацій, спричинених спочатку глобальною пандемією COVID-19, а згодом - повномасштабною воєнною агресією російської федерації. У цих обставинах традиційні моделі управління поступаються місцем стратегіям динамічних змін, де ключовим завданням стає не просто збереження діяльності, а формування довгострокових конкурентних переваг у середовищі з високим рівнем невизначеності.

За таких умов визначальним чинником адаптації туристичних підприємств стає трансформація підходів до управління. Конкурентна боротьба дедалі більше переноситься у площину конкуренції управлінських технологій. Переваги отримують ті суб'єкти господарювання, які володіють більш досконалішими інструментами проєктування та реалізації бізнес-процесів. Інноваційні технології управління бізнес-процесами трансформуються з допоміжного інструменту в базовий актив туристичного підприємства. Саме досконалість внутрішньої операційної архітектури стає фундаментом для післявоєнної відбудови та інтеграції вітчизняного туризму у глобальний європейський простір.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика розвитку та вдосконалення технологій управління підприємствами знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема О. Кузьміна, О. Мельник [1], В. А. Верби [2], В. Жежухи [3]. Науковцями обґрунтовано місце й роль управлінських технологій у забезпеченні сталого розвитку підприємств, здійснено систематизацію сучасних управлінських інструментів, окреслено етапи еволюції технологій управління. У наукових публікаціях останніх років також висвітлюються окремі аспекти функціонування туристичних підприємств. Зокрема, значну увагу приділено адаптивним підходам до стратегічного управління в умовах мінливого зовнішнього середовища [4], комплексному антикризовому управлінню [5], дослідженню впливу цифровізації та інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток туристичного бізнесу [6].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасне туристичне підприємство функціонує в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища: коливання попиту, зміни регуляторних вимог, геополітична нестабільність, природні катаклізми, пандемії, економічні кризи. Ця непередбачуваність вимагає формування гнучких бізнес-процесів, здатних до швидкої адаптації та реконфігурації у відповідь на зміни зовнішніх умов. Попри наявність значного масиву наукових праць, які формують теоретико-методологічні засади сучасного менеджменту, питання впровадження та використання технологій управління бізнес-процесами в діяльності туристичних підприємств залишаються фрагментарно висвітленими та потребують подальшого комплексного дослідження. В першу чергу потребують наукового обґрунтування інструментарій технології управління бізнес-процесами: технологічні карти, інформограми, логічні схеми процесу управління.

**Мета дослідження** обґрунтування елементів технології управління бізнес-процесами туристичних підприємств.

**Основний матеріал.** Технологія управління посідає ключове місце в структурі системи менеджменту підприємства, оскільки саме вона забезпечує впорядкованість, відтворюваність і результативність управлінських дій.

Первісно поняття «технологія» було введено до наукового обігу Й. Бекманом для характеристики процесів виробничої діяльності. У подальшому вітчизняними науковцями сформовано підхід до виділення етапів еволюції технологічних теорій, які відрізняються за домінуючим ресурсом: трудомісткістю, капіталомісткістю та наукоємністю. Для постіндустріального етапу характерним є суттєве зростання ролі знань та інформації, які визначально впливають на результативність функціонування підприємств.

У загальнонауковому розумінні технологія трактується як сукупність формалізованих знань щодо виконання певного процесу. Зокрема, Дж. Генрі виокремлює у структурі технології три взаємопов'язані компоненти: матеріально-енергетичний, інформаційний та людський [7, с. 139]. Такий підхід сформовано переважно на прикладі виробничих процесів, які охоплюють трансформацію вхідних ресурсів у результат діяльності. Залежно від характеру перетворень, ці процеси можуть бути пов'язані з фізичними змінами об'єкта праці, переміщенням ресурсів у просторі або їх тимчасовим зберіганням [8].

Відповідно, базовими елементами технології виробничих процесів виступають формалізовані вимоги до технічного оснащення, характеристик сировини та напівфабрикатів, способів їх оброблення на окремих операціях, а також до професійно-кваліфікаційного

рівня персоналу, задіяного у виконанні технологічних процедур.

У сучасній науковій літературі поширеним є підхід, за яким технологію управління ототожнюють із процесом прийняття управлінських рішень [9, с. 237]. На нашу думку, таке трактування є методологічно некоректним, оскільки ґрунтується на змішуванні понять «процес» та «технологія процесу». Альтернативною є позиція, відповідно до якої технологія управління розглядається як поєднання функцій менеджменту, управлінських рішень та методів управління [10]. Проте й цей підхід, на наш погляд, штучно включає функції управління та управлінські рішення до складу технології, що суперечить їхній сутісній природі як результатів або елементів процесу, а не технологічного механізму його реалізації.

Окремі дослідники акцентують увагу на ролі знань та інтелекту людини як ключової умови реалізації способів і процедур трансформації входів у виходи [11, с. 87]. Такий підхід узгоджується із загальним розумінням технології як системи формалізованих знань, однак водночас звужує її зміст, зосереджуючись переважно на людському чиннику.

Вихідною позицією цього дослідження є трактування процесу як послідовності взаємопов'язаних операцій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у заплановані результати. У цьому контексті головним призначенням будь-якої технології є визначення структури процесу та сукупності прийомів виконання його окремих операцій з метою підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Процес управління, на відміну від виробничих процесів, має переважно інформаційний характер, що зумовлює специфіку його технологічного забезпечення [8]. Зважаючи на це нами визначено технологію управління як сукупність формалізованих знань щодо здійснення процесу управління, яка включає: склад і логічну послідовність стадій та операцій; перелік вхідної й вихідної інформації за кожною операцією; опис методів отримання, оброблення та перетворення інформації; визначення технічних засобів, а також професійно-кваліфікаційних вимог до управлінського персоналу [8].

Утакому розумінні управлінська технологія забезпечує можливість виконання менеджерами узгоджених і скоординованих дій без необхідності постійних додаткових розпоряджень, що досягається завдяки високому рівню формалізації знань. Саме систематизація та формалізація типових процедур є функціональним призначенням технології управління.

У запропонованому підході управлінські рішення розглядаються як результат застосування раціональної технології управління, а не як її складова. Відповідно до положень теорії організації виробництва технологію доцільно вважати раціональною за умови дотримання таких вимог: об'єктивно обґрунтований склад стадій та операцій, що забезпечує мінімальний шлях перетворення інформації; спеціалізація операцій управління; мінімізація зв'язків між елементами процесу; застосування раціональних методів виконання управлінських дій.

Реалізація зазначених вимог передбачає чітке визначення структури процесу управління та його формалізацію у вигляді логічних схем, які відображають послідовність і взаємозв'язки між окремими стадіями та операціями. На нашу думку, технологія виконує своє основне призначення не лише через ідентифікацію методів управління, а й через встановлення їх адресності, тобто визначення відповідності конкретних методів окремим операціям процесу. Для реалізації даного завдання нами було обґрунтовано використання інфограми процесу управління. Важливим доповненням до інфограми є технологічна карта, що забезпечує деталізований опис процедур реалізації окремих управлінських процесів.

Наприкінці двадцятого століття туристична галузь здійснила кардинальну трансформацію, перетворившись з периферійного сектору економіки на одну з ключових галузей глобальної економіки. Це відбулося на тлі змін у структурі споживчих пріоритетів населення розвинених країн, де послуги дозвілля та подорожей почали займати дедалі більшу частку у бюджеті домогосподарств.

За сукупними показниками доходів міжнародний туризм вийшов на лідируючі позиції у світовій економічній системі. За даними міжнародних аналітичних агентств, у минулому році туристичний сектор генерував 10,5% світового валового внутрішнього продукту.

Туристична індустрія характеризується значним потенціалом генерування зайнятості. Станом на поточний період у світовому туристичному секторі зайнято 348 мільйонів осіб. Кожне десяте робоче місце у світі створене в галузі туризму.

Пандемія COVID-19 нанесла істотних збитків туристичній галузі та значно скоротила її розвиток. У 2024 та 2025 роках світовий туризм практично повністю відновився до рівня 2019 року. За Індексом розвитку подорожей та туризму (TTDI) всесвітній економічний форум (WEF) виокремлює п'ять країн-лідерів (Табл. 1).

Таблиця 1

Ключові переваги країн-лідерів за рейтингом всесвітнього економічного форуму

| Місце | Індекс розвитку подорожей та туризму (TTDI) | Країна    | Ключові переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|---------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 5,24                                        | США       | Величезне різноманітті в межах однієї країни. Поєднуються мегаполіси світового значення (Нью-Йорк, Лос-Анджелес), національні парки (Гранд-Каньйон, Йосеміті, Йеллоустоун), розважальна індустрія (Діснейленд, Лас-Вегас, Голівуд) та різноманітні кліматичні зони. Розвинена бізнес-інфраструктура та сервіс роблять подорожі комфортними. |
| 2     | 5,18                                        | Іспанія   | Поєднання пляжного відпочинку на узбережжях Середземного моря, культурної спадщини (архітектура Гауді, мавританські пам'ятки Альгамбри), яскравих традицій (фламенко, коррида, фієсти) та визнаної гастрономії. Приємний клімат та гостинність місцевих жителів додають привабливості.                                                      |
| 3     | 5,09                                        | Японія    | Унікальне поєднання древніх традицій та високих технологій. Туристів приваблює самобутня культура (храми, чайні церемонії), сучасні мегаполіси (Токіо, Осака), природна краса (гора Фудзі, цвітіння сакури), високоякісний сервіс та безпека.                                                                                               |
| 4     | 5,07                                        | Франція   | Найвідоміша туристична дестинація світу завдяки Парижу з Ейфелевою вежею, Лувром та особливою атмосферою. Франція пропонує різноманітність регіонів, високе мистецтво, моду, визнану гастрономія та винну культуру.                                                                                                                         |
| 5     | 5,00                                        | Австралія | Унікальна природа та дика фауна, яких немає більше ніде (кенгуру, коали, утконоси), Великий Бар'єрний риф, червона скеля Улуру та незаймані пляжі. Космополітичні міста Сідней та Мельбурн, активний спосіб життя, відмінні можливості для серфінгу та пригодницького туризму.                                                              |

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [ 5,6]

Український туристичний ринок є порівняно молодим сегментом національної економіки. На початку дев'яностих років минулого сторіччя організована туристична діяльність в державі лише розпочинала свій шлях становлення. Протягом двох десятиліть до початку пандемії експерти галузі визначали туризм як одну з найбільш динамічних та багатообіцяючих сфер української економіки. Статистичні дані фіксували стабільне зростання кількості як внутрішніх, так і міжнародних туристів, що відвідували Україну. Розвивалася готельна інфраструктура, з'являлися нові туристичні маршрути, активізувалося підприємництво у сфері гостинності. Карпатські гірськолижні курорти, чорноморські курортні зони, історико-культурні об'єкти Києва, Львова та інших міст поступово набували популярності серед вітчизняних та зарубіжних мандрівників.

Пандемія коронавірусу в 2020 року стала потужним викликом для галузі, призупинивши поступальний розвиток. Проте найбільш критичний удар по українській туристичній індустрії завдала повномасштабна збройна агресія росії. Воєнний стан спричинив фундаментальну реструктуризацію всієї операційної моделі галузі. Традиційний в'їзний туризм практично припинився через небезпеку та міжнародні застереження щодо поїздок до України. Внутрішній туризм змістився у бік західних регіонів країни, які залишалися відносно безпечними.

Попри повномасштабну війну, український туристичний сектор демонструє адаптивність. Так, за перше півріччя 2025 року галузь сплатила до бюджету понад 1,5 млрд грн (на 50% більше, ніж у 2024-му). Основним рушієм є внутрішній туризм та ділові поїздки. Кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) у сфері туризму у минулому році зросла на 24%, що

свідчить про гнучкість малого бізнесу. Туризм залишається стратегічно важливим для західних регіонів, забезпечуючи роботою тисячі внутрішньо перемішених осіб та місцевих жителів.

За таких умов важливим фактором підтримання конкурентних позицій туристичних підприємств стає вдосконалення технології управління бізнес-процесами, що надає можливість систематизувати операційну діяльність, ідентифікувати критичні точки створення цінності для споживачів та сформувати механізми безперервного вдосконалення сервісних процесів.

У попередніх дослідженнях [12] нами були визначені найбільш істотні проблеми туристичних підприємств, пов'язані із недостатнім усвідомленням персоналом специфічних запитів клієнтів, низьким рівнем сервісної орієнтації та відсутністю регламентованих стандартів. Для усунення зазначених проблем в управлінні туристичними компаніями нами розроблено технологічну карту сервісних бізнес-процесів, яка представляє собою комплекс спеціалізованих процедур, орієнтованих на персонал, що безпосередньо взаємодіє із споживачами туристичного продукту. Розроблені нами операційні процедури сервісних бізнес-процесів спрямовані на системне усунення ідентифікованих недоліків та акцентування уваги на клієнтоорієнтованості.

Дослідимо бізнес-процес обслуговування клієнтів туристичної компанії у нотації IDEF0. Це дозволить забезпечити цілісне бачення діяльності через контекстну модель та її поетапну деталізацію. Визначення входів, виходів, механізмів і управлінських впливів дозволяє сформувати інформаційну базу, необхідну для формування оптимальних управлінських рішень.

Контекстна модель бізнес-процесу обслуговування клієнтів туристичної компанії представлена на рис.1. Виходячи з моделі, нами визначено входами всі елементи, необхідні для реалізації процесу обслуговування клієнтів: запити клієнтів щодо туристичних послуг; інформація про доступні туристичні продукти; пропозиції туроператорів.

До виходів бізнес-процесу нами віднесено: надана туристична послуга, підтверджена оплата та рівень задоволеності клієнта. Ресурси, необхідні для підтримки процесу обслуговування клієнтів, включають: персонал туристичної компанії; матеріально-технічну базу; інформаційну систему. Регламентуючі умови визначають нормативно-правове та організаційне середовище функціонування бізнес-процесу та включають: законодавство у сфері туризму; внутрішні стандарти обслуговування; договори з партнерами.

Нами проведено декомпозицію досліджуваного бізнес-процесу, виділивши операції обслуговування клієнтів туристичної компанії. У процесі декомпозиції нами виділено наступні операції: початковий контакт з клієнтом, продаж туристичного продукту, остаточний контакт з клієнтом, контроль якості обслуговування туриста.

Наведена інформація відображає послідовну логіку етапів роботи туристичної компанії з клієнтом, яка відповідає процесному підходу до управління та охоплює повний цикл обслуговування туриста — від першого контакту до оцінювання якості наданих послуг. До кожної операції нами конкретизовано входи, виходи, ресурси та регламентуючі документи (Рис.1).

Операція «Початковий контакт з клієнтом» спрямована на встановлення першої взаємодії з потенційним туристом та формування основи для подальшого обслуговування. У межах операції менеджер з туризму обробляє запит клієнта, наданий у усній, онлайн або телефонній формі, використовуючи інформацію про доступні туристичні продукти та пропозиції туроператорів. З урахуванням стандартів обслуговування, договірних умов і вимог законодавства у сфері туризму здійснюється виявлення потреб, очікувань і фінансових можливостей клієнта. Результатом операції є сформований клієнтський запит, що слугує основою для подальшого підбору та продажу туристичного продукту.

Продаж туристичного продукту є центральним етапом взаємодії, на якому здійснюється підбір оптимального туру відповідно до потреб клієнта. Завершується етап юридичним оформленням угоди та підписанням договору.

Остаточний контакт з клієнтом виконує завершальну функцію. Подяка за вибір компанії, підтвердження гарантій і вигод туристичного продукту формують довіру та передумови для повторних звернень клієнта.

Контроль якості обслуговування туриста спрямований на отримання зворотного зв'язку, дозволяє оцінити рівень його задоволеності, виявити недоліки сервісу та використати отриману інформацію для розробки заходів з підвищення якості туристичних послуг і вдосконалення бізнес-процесів компанії.



Рис. 1. Контекстна модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» туристичної компанії

Джерело: розроблено авторами

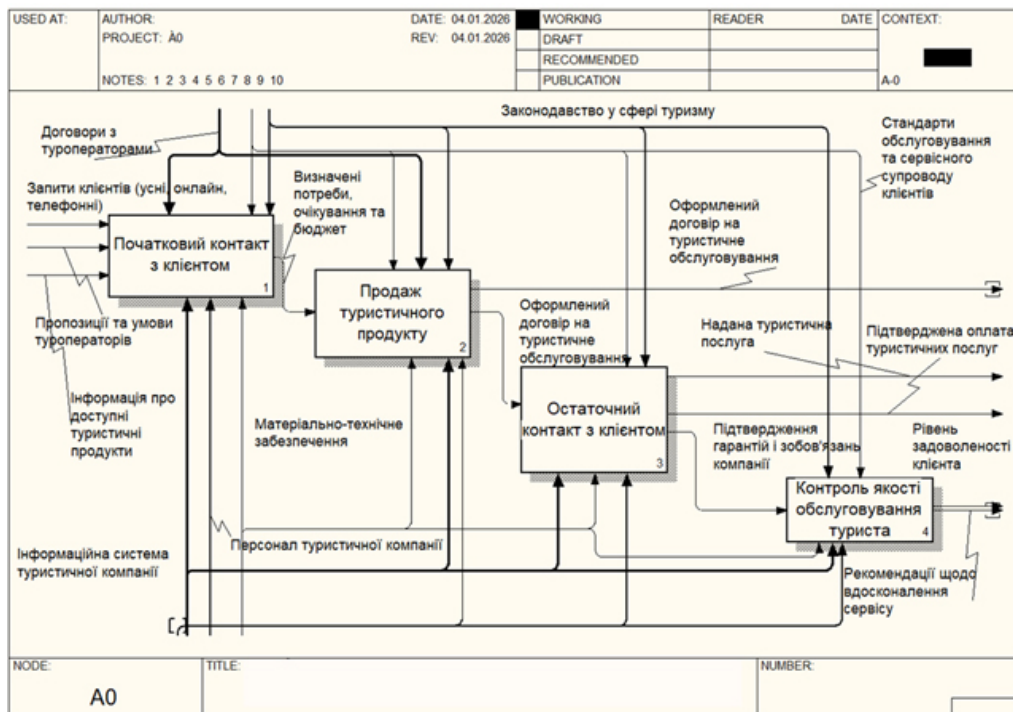


Рис.2 Декомпозиційна модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» туристичної компанії

Джерело: розроблено авторами

Формат деталізованої технологічної карти є важливим інструментом процесно-орієнтованого управління, що забезпечує практичну реалізацію стандартів обслуговування, призначених для щоденного використання співробітниками туристичної компанії у процесі обслуговування клієнтів.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. У роботі обґрунтовано авторське трактування технології управління як сукупності формалізованих знань щодо здійснення управлінського процесу, що включає структуру стадій та операцій, інформаційні потоки, методи обробки інформації та кваліфікаційні вимоги до персоналу. На відміну від виробничих процесів, управлінська технологія має переважно інформаційний характер. Управлінське рішення при цьому розглядається не як частина технології, а як її прямий раціональний результат.

2. Аналіз сучасного стану світової та української туристичної індустрії показав, що туризм залишається однією з ключових галузей глобальної економіки, водночас характеризується високою чутливістю до кризових чинників. Незважаючи на деструктивний вплив пандемії COVID-19, світовий туризм продемонстрував повне відновлення до рівня 2019 року впродовж 2024-2025 років. Ідентифіковано ключові конкурентні переваги країн-лідерів за рейтингом WEF, серед яких: різноманітність туристичного продукту (США), синтез культурної спадщини та пляжного відпочинку (Іспанія), поєднання традицій і технологій (Японія), культурна унікальність (Франція) та природна ексклюзивність (Австралія).

Для України визначальними викликами стали пандемія COVID-19 та повномасштабна збройна агресія РФ, які зумовили глибоку трансформацію операційних моделей туристичних підприємств і зміщення акцентів на внутрішній туризм. Виявлено ознаки адаптивності галузі: зростання податкових надходжень на 50% у першому півріччі 2025 року, збільшення кількості ФОП на 24%, концентрація туристичної активності у західних регіонах. Ці тенденції актуалізують необхідність вдосконалення технології управління бізнес-процесами як фактора підтримання конкурентоспроможності.

3. Для подолання системних проблем (низька сервісна орієнтація, нерозуміння запитів клієнтів) обґрунтовано удосконалення технології управління бізнес-процесами через нотацію IDEF0. Розроблена контекстна модель дозволяє чітко ідентифікувати входи (запити, пропозиції), виходи (надана послуга, задоволеність), ресурси (персонал, ІТ-системи) та регламенти (законодавство, стандарти). Запропонована декомпозиційна модель встановлює розподіл процесу на чотири ключові операції (початковий контакт, продаж, остаточний контакт, контроль якості). Для кожної операції конкретизовано входи, виходи, ресурсні механізми та регламентуючі умови, що створює інформаційну базу для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Удосконалення технології управління на основі формалізації та моделювання бізнес-процесів є критично важливим фактором для підтримання конкурентоспроможності українських туристичних підприємств в умовах воєнного стану та подальшої поствоєнної відбудови.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці системи ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результативності запропонованої технології управління.

### Список літератури

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 2 (3). С. 71-77. URL: <http://www.economics.opu.ua/n3.html> (дата звернення 08.12.2025)
2. Верба В.А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 148-156.
3. Жежуха В. Й., Овчарук В.В. Особливості формування технологічних методів управління в системі менеджменту підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 7. С. 3-5.
4. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 8 (24). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/277124> (дата звернення 02.12.2025)
5. Роїк, О., & Заневич, Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон*. № 4(95). 2024. С. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605) . URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3605> . (дата звернення 02.12.2025)
6. Кожухівська Р.Б., Непочатенко В.О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.93>. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4694&i=12>. (дата звернення 02.12.2025)

7. Henry J.P. Making the technology-strategy connection. *International Review of Strategic Management*. Chichester. Wiley. 1990. 210 p.
8. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова управління стратегічними змінами. *Науковий вісник ОНЕУ*: 2025. № 1 (326). С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-43-47>. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/326/pdf/43-47.pdf>. (дата звернення 08.12.2025)
9. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку: Монографія. Київ: Центр навчальної літератури. 2005. 648 с.
10. Нечаєва І. А., Кабак М. В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_9_21) (дата звернення 08.12.2025)
11. Ulrich R.; Weiland G. Organizational design and theory. Homewood, IL: Irwin, 1990. 287 p.
12. Кузнецова І. О. Управління бізнес-процесами підприємств туристичної галузі. *Система стратегічного управління підприємством: сучасні концепції, практики та людський вимір*: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2025. С. 49–60. URI: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/20200> (дата звернення 08.12.2025)

### References

1. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., & Adamiv, M. Ye. (2012). Antysypatyvne upravlinnia pidpryemstvamy: protsesno-strukturovani pidkhid. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, 2 (3), 71–77. Retrieved from <http://www.economics.opu.ua/n3.html> (accessed 08 December 2025). [In Ukrainian].
2. Verba, V. A. (2014). Evoliutsiia upravlinskykh tekhnolohii yak viddzerkalennia problematyky ta zavdan rozvytku pidpryemstv. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 34, 148–156. [In Ukrainian].
3. Zhezhukha, V. Y., & Ovcharuk, V. V. (2013). Osoblyvosti formuvannia tekhnolohichnykh metodiv upravlinnia v systemi menedzhmentu pidpryemstv. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 7, 3–5. [In Ukrainian].
4. Zadoia, V. O., & Charkina, T. Yu. (2023). Stratehichniy menedzhment v turyzmi: kliuchovi aspekty. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 8 (24), 72–80. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>. Retrieved from <http://pte.diit.edu.ua/article/view/277124> (accessed 02 December 2025). [In Ukrainian].
5. Roik, O., & Zanevych, D. (2024). Antykryzove upravlinnia turystychnym pidpryemstvamy: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni rekomendatsii. *Ekonomika i rehion*, 4 (95), 40–47. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605). Retrieved from <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3605> (accessed 02 December 2025). [In Ukrainian].
6. Kozhukhivska, R. B., & Nepochatenko, V. O. (2020). Digital-tekhnohii yak osnova rozvytku turystychnoi diialnosti v Ukraini. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.93>. Retrieved from <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4694&i=12> (accessed 02 December 2025). [In Ukrainian].
7. Henry, J. P. (1990). Making the technology-strategy connection. Chichester: Wiley.
8. Kuznetsova, I. O. (2025). Monitorynh yak skladova upravlinnia stratehichnymy zminamy. *Naukovyi visnyk ONEU*, 1 (326), 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-43-47>. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/326/pdf/43-47.pdf> (accessed 08 December 2025). [In Ukrainian].
9. Vasylenko, A. V. (2005). Menedzhment stiikoho rozvytku. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. [In Ukrainian].
10. Nechaieva, I. A., & Kabak, M. V. (2017). Osoblyvosti upravlinnia pidpryemstvom na osnovi vykorystannia suchasnykh tekhnolohii i system menedzhmentu. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_9_21) (accessed 08 December 2025). [In Ukrainian].
11. Ulrich, R., & Weiland, G. (1990). Organizational design and theory. Homewood, IL: Irwin.
12. Kuznetsova, I. O. (2025). Upravlinnia biznes-protseamy pidpryemstv turystychnoi haluzi. In *Systema stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom: suchasni kontseptsii, praktyky ta liudskiy vymir* (pp. 49–60). Kharkiv: Disa plus. Retrieved from <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/20200> (accessed 08 December 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025

Прийнята до публікації 17.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

**Кушнір В. О.**, заступник Виконавчого директора – завідувач відділу з питань атестації Інспекції із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, аспірант кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна  
e-mail: v.kushnir@i.ua  
ORCID: 0009-0007-9010-2084

**Анотація.** Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі професійних стандартів як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Проаналізовано динаміку розроблення професійних стандартів в Україні та їхній вплив на трансформацію HR-політик. Визначено ключові функції професійних стандартів у рекрутингу, атестації та мотивації персоналу. Особливу увагу приділено подоланню «цифрового розриву» та мінімізації витрат на марне навчання через Гар-аналіз компетенцій. Доведено, що інтеграція професійних стандартів до систем управління дозволяє знизити операційні ризики та забезпечити прозорість кар'єрного зростання. Впровадження професійних стандартів виступає фундаментом для підвищення якості управління людськими ресурсами та гармонізації внутрішніх процесів в аудиторських фірмах і бухгалтерських службах.

**Ключові слова:** професійні стандарти; HR-менеджмент; управління людськими ресурсами; бухгалтерський облік та аудит; компетентнісний підхід; кваліфікаційний розрив.

## THE ROLE OF PROFESSIONAL STANDARDS IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN THE FIELD OF ACCOUNTING AND AUDITING

**Viktor Kushnir**, Deputy Executive Director – Head of the Attestation Department of the Quality Assurance Inspectorate of the Audit Public Oversight Body of Ukraine, postgraduate student of the Department Management, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine  
e-mail: v.kushnir@i.ua  
ORCID: 0009-0007-9010-2084

**Abstract.** The article provides a comprehensive theoretical and methodological justification for the role of professional standards as a strategic tool for human resource management (HRM) within the accounting and auditing sectors. In the context of economic transformation and digitalization, professional standards serve as a vital link between labor market requirements and internal corporate development policies. The study analyzes the dynamics of professional standards development in Ukraine, noting that by the end of 2025, a mature regulatory framework covering 85-90% of key positions in the field has been established. The author identifies and details four critical functions of professional standards in HRM: recruitment, assessment, motivation, and career planning. It is demonstrated that utilizing professional standards allows HR managers to minimize subjectivity during talent acquisition by creating precise competency profiles and KPI systems. The research emphasizes the importance of professional standards in mitigating «waste in training» through accurate skill gap analysis. Special attention is paid to the integration of digital competencies, which, according to IFAC, enables the automation of up to 30% of routine accounting operations, thereby increasing overall productivity. It has been proven that professional standards should serve as a benchmark for developing job profiles, which will enable HR managers in companies and audit firms to replace subjective assessments with objective personnel audits. The behavioural aspect of professional standards implementation is also explored, specifically addressing psychological resistance among staff and management. The author proposes a conceptual shift from the «controlling» function of professional standards to a «navigational» one, positioning professional standards as a tool for professional protection and career capitalization. The systematic integration of professional standards serves as a key driver for effective human resource management and operational excellence within auditing and accounting departments.

**Keywords:** professional standards; HRM; human resource management; accounting and auditing; competency-based approach; human capital.

**JEL Classification:** M100; J500; J600; J800

**Постановка проблеми.** Проблема у загальному вигляді полягає в тому, що в сучасних умовах розвитку економіки і трансформації бізнес-середовища професійні стандарти постають важливим інструментом, який надає не лише підґрунтя для удосконалення освітніх процесів, а й закладає фундамент стратегічного управління людськими ресурсами (HR-менеджменту).

Професійні стандарти фактично є з'єднуючим ланцюгом, «містком» між вимогами ринку праці та внутрішньою політикою розвитку персоналу аудиторських та консалтингових компаній, а також бухгалтерських служб підприємств.

В останні п'ять років процес розробки професійних стандартів в Україні відбувається вельми високими темпами, відповідно, усвідомлення ролі професійних стандартів у сучасній системі управління людськими ресурсами представляється актуальним.

Разом з тим, малодослідженими залишаються питання методологічного забезпечення інтеграції вимог професійних стандартів у системи управління трудовими ресурсами, мотивації працівників.

Фактично на сьогодні відсутні механізми конвергенції професійних стандартів і внутрішніх HR-політик. Більшість досліджень розглядають професійні стандарти як зовнішній регуляторний документ. При тому існує наукова прогалина у розробці конкретних алгоритмів інтеграції професійних стандартів у локальні акти аудиторських фірм, консалтингових компаній, підприємств тощо, а саме: посадових інструкцій, положень про атестацію працівників, систем КРІ тощо. Недостатньо вивченим є питання інтеграції формальних вимог професійних стандартів до систем мотивації та оплати праці фахівців, зокрема, бухгалтерів та аудиторів.

Особливо хотілося б звернути увагу на те, що управління людськими ресурсами, як і запровадження професійних стандартів включає поведінковий аспект. Недостатньо дослідженим є питання сприйняття професійних стандартів аудиторськими фірмами та підприємствами, а також самими працівниками. Існують певні невідповідності в тому, як розглядаються професійні стандарти з боку різних груп стейкхолдерів: як інструмент кар'єрного зростання («дорожня карта») для працівника, або як додатковий механізм контролю та тиску з боку роботодавця. Майже не дослідженими є психологічні аспекти впровадження професійних стандартів в системи управління трудовими ресурсами в частині їх сприйняття як інструменту на допомогу HR-менеджменту чи, навпаки, як зайвого регламенту, що викликає опір змінам в управлінні кадрами.

Отже, враховуючи вище викладене можна зробити висновок, що питання осмислення ролі професійних стандартів у сучасній системі управління людськими ресурсами вимагають наукового опрацювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розробки і впровадження професійних стандартів, а також в цілому розвитку професійних компетентностей персоналу опрацьовуються в наукових дослідженнях багатьох науковців і практиків.

Різні аспекти розроблення і впровадження професійних стандартів у загальному контексті, формування політики щодо професійних кваліфікацій як важливого інструменту на шляху європейської інтеграції освітлюються в працях Акімової Л., Семигіної Т., Романюк С., Андрєєвої, В., Салко О., Макаренко Г., Баланюк Ю. [1; 7; 8].

У статті Пищенко Б.О. професійні стандарти розглядаються як один із елементів сучасної системи забезпечення якості професійної підготовки, визначення професійного рівня й вдосконалення професійної компетентності [6]. У роботі Черкасової С.О. освітлюються підходи до формування професійних компетентностей персоналу в умовах динамічних та непередбачуваних змін бізнес-середовища [10]. Розвинення компетентнісного підходу в контексті людського капіталу зроблено також в праці Колот А., Герасименко О. і Шевченка А. [3].

У роботі Мукашової А., Туссупова Дж., Серікбаєвої С., Муханової А., Сергазієва М., Самбетбаєвої М., Єрімбетової А., Ламашевої З., Садирмекової З. та Рамазанової В. [14] робиться акцент на швидкій еволюції ринку праці, яка вимагає інноваційних підходів для узгодження навчальних програм вищої освіти з професійними стандартами, обґрунтовується доцільність використання моделі штучного інтелекту для автоматизації формалізації професійних компетенцій і навчальних результатів із текстових джерел, таких як професійні стандарти та посадові інструкції, перетворюючи неструктуровані галузеві стандарти та посадові (кваліфікаційні) характеристики у структуровані карти компетенцій відповідно до потреб ринку праці [14].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У цілому узагальнюючи результати досліджень попередників, можна констатувати, що більшість вчених розглядають професійні стандарти як частину освітнього процесу. Між тим, професійні стандарти, крім важливої освітньої складової, постають як важливий інструмент, що може використовуватися в менеджменті з точки зору управління людськими ресурсами. Саме з таких позицій буде здійснено дослідження ролі професійних стандартів у даній статті.

**Мета статті** полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні ролі професійних стандартів як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами в галузі

бухгалтерського обліку та аудиту, а також у розробці практичних рекомендацій щодо їх інтеграції у внутрішні HR-політики (системи підбору кадрів, системи мотивації, оцінювання та кар'єрного планування тощо) з урахуванням поведінкових аспектів і спротиву змінам.

**Основний матеріал.** З метою осмислення практичної ролі професійних стандартів на першому кроці нашого дослідження проаналізуємо стан їх розробки в сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

Динаміка кількості затверджених професійних стандартів в Україні, в т.ч. за напрямом бухгалтерського обліку та аудиту, наведена на рис.1. Станом на кінець 2025 року в Україні вже сформовано низку професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, зокрема, затверджені професійні стандарти для таких ключових позицій, як: «Аудитор», «Асистент (помічник) аудитора», «Ключовий партнер (партнер із завдання)», «Інспектор з контролю якості аудиторських послуг», а також для бухгалтерських посад: «Головний бухгалтер підприємства, що становить суспільний інтерес», «Бухгалтер дипломований», «Бухгалтер», «Головний бухгалтер бюджетної установи» та «Бухгалтер бюджетної установи». У сфері бухгалтерського обліку та аудиту наявність 9 ключових професійних стандартів покриває приблизно 85-90% посадових позицій у типовій аудиторській фірмі чи бухгалтерській службі підприємства, що свідчить про високу зрілість нормативної бази.

Ці стандарти охоплюють широкий спектр компетентностей, необхідних для професійної діяльності бухгалтерів та аудиторів всіх сфер діяльності, і свідчать про системний підхід до формування єдиних вимог до професії. Таким чином, можна констатувати, що пакет професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту в Україні є в достатній мірі сформованим і може сприяти підвищенню ефективності управління людськими ресурсами аудиторських і консалтингових фірм, бухгалтерських служб підприємств тощо.

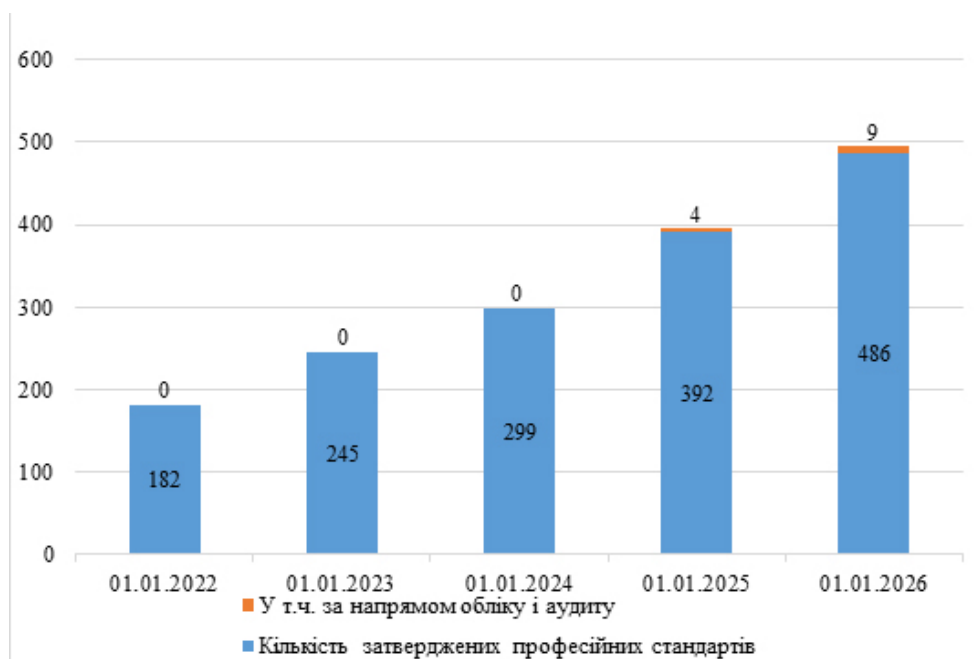


Рис.1. Динаміка кількості затверджених професійних стандартів в Україні, в т.ч. у сфері бухгалтерського обліку та аудиту

Джерело: складено автором на підставі [4]

Далі визначимо сфери застосування професійних стандартів у HR-менеджменті. Відповідно до діючого законодавства, професійні стандарти визначають вимоги до компетентностей, що є основою для професійних кваліфікацій.

У контексті управління людськими ресурсами у сфері бухгалтерського обліку та аудиту професійні стандарти забезпечують реалізацію таких основних функцій:

1. Професійні стандарти сприяють проектуванню посад і надають допомогу в найманні персоналу, зокрема, використання професійних стандартів, наприклад, таких як «Аудитор» або «Головний бухгалтер підприємства, що становить суспільний інтерес», дозволяє HR-менеджерам чітко формулювати профілі посад і мінімізувати рівень суб'єктивізму при оцінці кандидатів під час рекрутингу. Значення профілів посад полягає в наданні реального

інструменту для трансформації загальних вимог у конкретні КРІ, оскільки профіль посади, розроблений на основі професійного стандарту, дозволяє перевести опис компетентностей у вимірювані показники ефективності, що робить процес відбору кандидатів на посади більш прозорим і об'єктивним.

Мінімізація суб'єктивізму досягається завдяки наданню орієнтирів у вигляді чітко визначених компетентностей у профілі посади, що знімає упередженість рекрутера або менеджера, оскільки оцінка кандидата здійснюється не на основі інтуїції, а через порівняння його реальних навичок із еталонними вимогами професійного стандарту.

Під час наймання персоналу може додатково застосовуватись «карта відповідності», коли профіль посади, розроблений на підставі професійного стандарту, стає інструментом для виявлення кваліфікаційних розривів на етапі співбесіди, що дозволяє заздалегідь спрогнозувати витрати на подальше навчання та адаптацію фахівця.

Ще одним важливим напрямом застосування професійних стандартів є обґрунтування рівня оплати праці під час наймання персоналу, оскільки наявність чіткого профілю посади, де визначено складність робіт і рівень відповідальності згідно з професійним стандартом, слугує базою для справедливого ранжування посад (грейдування) та встановлення конкурентної заробітної плати.

2. Змістовна частина професійних стандартів може використовуватись в процесі оцінювання та атестації персоналу. Перелік професійних компетентностей фактично є об'єктивним критерієм для проведення атестації та підтвердження результатів як формального, так і неформального навчання, що надзвичайно важливо для професій з високим ступенем відповідальності, до яких належать професії бухгалтера і аудитора. Змістове наповнення професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту дозволяє трансформувати внутрішньофірмову атестацію з суб'єктивного процесу на прозору систему оцінювання професійної придатності.

Професійний стандарт дозволяє відійти від оцінки особистісних якостей («старанний», «досвідчений») до оцінки конкретних трудових функцій. Професійні стандарти у сфері бухгалтерського обліку та аудиту містять чіткий перелік знань, умінь та навичок для кожного кваліфікаційного рівня в межах посад. Це дозволяє HR-менеджменту розробити матриці компетенцій, де кожен показник професійного стандарту відповідає конкретному балу під час атестації. В результаті оцінювання стає формою HR-аудиту, що базується на національному еталоні якості.

Оскільки перелік компетенцій у професійних стандартах (наприклад, для «Ключового партнера (партнера із завдання)» або «Головного бухгалтера підприємства, що становить суспільний інтерес») є деталізованим та ієрархічним, він стає об'єктивним фундаментом для підтвердження результатів неформального навчання.

Це забезпечує узгодження інтересів власників і керівництва компаній, зацікавлених у мінімізації професійних помилок, та працівника, який отримує чітку «дорожню карту» для проходження професійного навчання, незалежної атестації та кар'єрного зростання в цілому.

Окремо слід звернути увагу на те, що важливим наслідком застосування професійних стандартів для аудиторських фірм має стати зниження регуляторних і професійних ризиків, оскільки в сфері аудиту помилка персоналу коштує дуже дорого. Використання змісту професійних стандартів як основи для атестації персоналу мінімізує ризик невідповідності.

Коли внутрішня система атестації компанії повністю синхронізована з професійним стандартом «Аудитор», «Ключовий партнер (партнер із завдання)» або «Асистент аудитора», це постає додатковим доказом належної професійної ретельності аудиторської фірми перед регуляторами та може стати перевагою для її працівників під час складання іспитів при національній атестації аудиторів.

3. Перспективним напрямом застосування професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту може стати те, що їх можна використовувати як фундамент для підвищення мотивації персоналу і реформування систем оплати праці. Конвергенція вимог стандарту з внутрішньою системою ранжування посадових обов'язків дозволяє обґрунтувати диференціацію заробітної плати залежно від складності трудових функцій та рівня відповідальності.

Це мінімізує внутрішні конфлікти та створює здорову конкуренцію, де зростання винагороди є прямим наслідком підвищення професійної кваліфікації згідно з еталоном, визначеним у професійному стандарті.

4. Для співробітників професійні стандарти можуть становити орієнтир планування кар'єри та безперервного професійного навчання.

При огляді професійних стандартів, що побудовані за принципом накопичення і поглиблення професійних компетентностей (наприклад, покроково від «Асистента аудитора» до «Аудитора» і далі «Ключового партнера (партнера із завдання)», або від «Бухгалтера» до «Бухгалтера дипломованого» і далі «Головного бухгалтера підприємства, що становить суспільний інтерес») працівник може отримати повне і глибоке розуміння того, при набутті яких конкретних навичок і отриманні знань він має можливість зайняти вищу посаду і побудувати індивідуальну траєкторію професійного зростання.

Професійний стандарт для співробітників постає також основою для Гар-аналізу (аналізу розривів). Працівник може порівняти свої фактичні професійні компетентності з вимогами професійного стандарту відповідного рівня і побачити свої слабкі місця, над якими потрібно працювати, а у випадку порівняння з вимогами професійного стандарту більш високого рівня – сформулювати план індивідуального професійного розвитку та навчання.

У сфері бухгалтерського обліку та аудиту, де нормативна база постійно змінюється, професійні стандарти виступають стабільним орієнтиром для планування професійного зростання. Змістовна частина стандартів дозволяє розробити матрицю компетентностей, за якою можна чітко визначити, на якому професійному рівні знаходиться фахівець та яких саме знань йому бракує (наприклад, у сфері ІТ-аудиту, МСФЗ чи управлінського обліку тощо).

За даними Європейського центру розвитку професійної підготовки (Cedefop, 2023), впровадження систем оцінювання на основі професійних кваліфікаційних рамок (National Qualifications Frameworks), що є аналогом професійних стандартів в Україні, дозволяє підприємствам скоротити неефективні витрати на навчання персоналу («waste in training») на 25 – 33% [11]. Це досягається завдяки точній ідентифікації кваліфікаційних розривів («skill gaps») та відмові від широкопрофільного навчання на користь розвитку відсутніх компетенцій, що є критично важливим для професій з високою динамікою нормативних змін, таких як бухгалтер та аудитор.

Розглянуті функції професійних стандартів в управлінні людськими ресурсами в сфері бухгалтерського обліку та аудиту наведені в схематичному вигляді на рис.2.

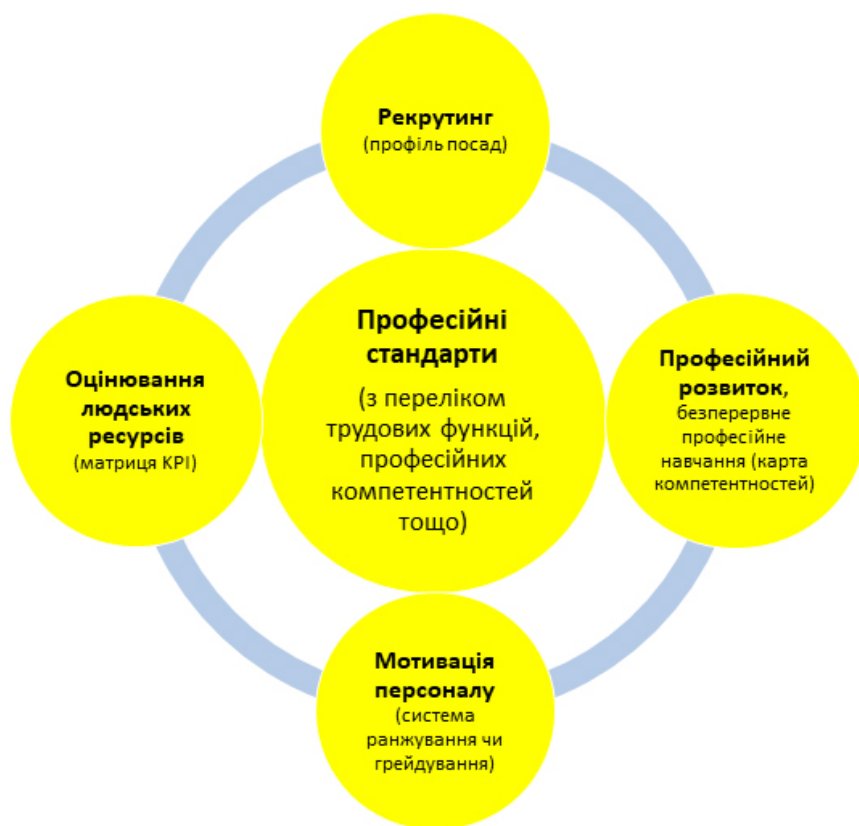


Рис. 2. Основні функції професійних стандартів в управлінні людськими ресурсами у сфері бухгалтерського обліку та аудиту

Джерело: складено автором на підставі [3; 6; 10; 11; 16]

Особливого значення роль професійних стандартів набуває в контексті реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України (оновленої Рішенням Правління НБУ від 19.07.2023 року № 254-рш) [9]. У межах стратегічного напрямку щодо наближення національного регулювання до стандартів ЄС та підвищення прозорості ринку, професійні стандарти бухгалтерів і аудиторів постають не просто як регламент у відповідній сфері діяльності, а як стратегічний інструмент формування довіри з боку користувачів фінансової інформації. Згідно з положеннями відповідної Стратегії [9], забезпечення належної ринкової поведінки (market conduct) та мінімізація операційних ризиків прямо залежать від кваліфікаційного рівня фахівців у сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

У системі управління людськими ресурсами це трансформується в конкретний механізм відбору персоналу: професійний стандарт стає еталоном для проектування профілів посад, що дозволяє HR-менеджменту аудиторських фірм і підприємств замінити суб'єктивні оцінки на об'єктивний HR-аудит.

Таким чином, інтеграція вимог професійних стандартів до систем рекрутингу та атестації персоналу виступає гарантом того, що фахівець володіє необхідним рівнем професійної ретельності, визначеним на законодавчому рівні, що заслуговує довіру потенційних інвесторів та сприяє сталому функціонуванню економіки та фінансової системи.

Не зважаючи на очевидні переваги, впровадження професійних стандартів у систему управління людськими ресурсами на практиці супроводжується психологічним опором як безпосередньо з боку фахівців у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, так і з боку менеджменту.

Основною причиною такого спротиву є сприйняття професійних стандартів як інструменту посилення контролю та додаткового бюрократичного навантаження. Саме таке перше сприйняття мало місце під час обговорення і прийняття професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, подолання якого потребувало проведення роз'яснювальних заходів з боку розробника на національному та галузевому рівнях.

Але й після прийняття професійних стандартів залишаються психологічні бар'єри на шляху їх застосування.

Для мінімізації відповідних ризиків HR-менеджменту необхідно зрозуміти допоміжну роль професійних стандартів, змістивши акцент із регулюючої функції стандартів на «навігаційну».

Професійний стандарт може позиціонуватися і як засіб професійного захисту співробітника, оскільки чіткий перелік трудових функцій запобігає покладанню на бухгалтера чи аудитора обов'язків, що не відповідають його підтвердженій професійній кваліфікації.

В якості засобу подолання опору і його зміни на лояльне сприйняття можна запропонувати в практичному контексті залучення співробітників до процесу розробки внутрішніх матриць професійних компетентностей на основі діючих професійних стандартів, що буде сприяти перетворенню професійного стандарту з зовнішнього нормативного документу на дієвий елемент корпоративної культури.

Важливим контекстом оцінки ефективності впровадження професійних стандартів у систему управління людськими ресурсами підприємств є підбір показників, за якими можна оцінювати відповідний вплив.

У табл.1, на підставі узагальнення результатів аналітичних оглядів Національного агентства кваліфікацій, Міжнародної федерації бухгалтерів та інших установ з питань застосування компетентнісного підходу та розвитку професійних кваліфікацій, представлені можливі показники оцінки ефективності інтеграції професійних стандартів до системи HR-менеджменту, а також очікуваний якісний результат такої інтеграції.

Таблиця 1

Показники оцінки ефективності інтеграції професійних стандартів до системи HR-менеджменту

| Напрямок впливу | Орієнтовні показники ефективності      | Якісний результат інтеграції                                                         | Обґрунтування і джерело підтвердження висновку                                                                                                            |
|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рекрутинг       | Скорочення терміну заповнення вакансії | Уніфікація критеріїв відбору та пришвидшення оцінки кандидатів при підборі персоналу | Використання професійних стандартів дозволяє структурувати інтерв'ю, що мінімізує суб'єктивізм та часові витрати на заповнення вакансій (SHRM, 2025) [16] |

|                                                                       |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навчання і професійний розвиток                                       | Оптимізація бюджету через усунення зайвих витрат                                                                                                             | Мінімізація кваліфікаційних розривів та ліквідація «марного навчання»                                                                        | Професійні стандарти забезпечують точний Гар-аналіз навичок, що дозволяє інвестувати лише у відсутні компетенції, уникаючи дублювання знань (Cedefop, 2023) [12]                                                                                                                                                                       |
| Утримання людських ресурсів                                           | Зниження плинності кадрів                                                                                                                                    | Забезпечення прозорості кар'єрних траєкторій та грейдуння                                                                                    | Чітке розмежування трудових функцій за підтвердженням рівнем кваліфікації підвищує прогнозованість кар'єрного зростання, що є ключовим фактором утримання талантів (Mercer, 2025) [15]                                                                                                                                                 |
| Продуктивність праці персоналу                                        | Зростання ефективності праці через цифрові компетенції в змістовній частині професійних стандартів                                                           | Цифровізація трудових процесів та автоматизація рутинних операцій як засіб зменшення кількості помилок і підвищення якості трудових процесів | Інтеграція цифрових навичок у зміст професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту дозволяє виконувати складні професійні дії згідно з новими технологічними вимогами ринку [2, с. 166]; цифрові компетенції у стандартах бухгалтера та аудитора дозволяють автоматизувати до 30% рутинних операцій (IFAC, 2022) [13] |
| Лояльність до змін, пов'язаних з впровадженням професійних стандартів | Зниження психологічного опору персоналу через застосування професійних стандартів в практичній діяльності підприємств і відповідне зменшення спротиву змінам | Адекватне сприйняття нормативних вимог та зниження психологічної напруги персоналу                                                           | Сприйняття професійних стандартів як об'єктивного «захисного механізму» та дорожньої карти розвитку знижує супротив нововведенням через зрозумілість підходів і критеріїв (Національне агентство кваліфікацій, 2024) [5]                                                                                                               |

*Джерело: складено автором на підставі [2; 5; 12; 13; 15; 16]*

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. Професійні стандарти у сфері бухгалтерського обліку та аудиту є добре сформованим фундаментом, що покриває до 85-90% ключових посад у відповідній сфері та забезпечує перехід до стратегічного управління людськими ресурсами аудиторських і консалтингових фірм, бухгалтерських служб підприємств і організацій на основі компетентнісного підходу.

2. Інтеграція професійних стандартів у системи HR-менеджменту, починаючи від рекрутингу та атестації персоналу до планування професійного навчання і розвитку кар'єри співробітників дозволяє аудиторським фірмам та бухгалтерським службам підприємств мінімізувати операційні та професійні ризики, а також обґрунтувати прозору систему мотивації та оплати праці.

3. Подолання психологічного спротиву змінам вимагає трансформації сприйняття професійних стандартів із зовнішнього інструменту контролю на інструмент сприяння управлінню людськими ресурсами та засіб професійної капіталізації працівника, «дорожню карту» його кар'єрного зростання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробками, що можуть бути спрямовані на науковий пошук конкретних методик інтеграції професійних стандартів у цифрові системи управління персоналом, HR-практики, алгоритми перенесення кваліфікаційних вимог у посадові інструкції та матриці компетенцій (KPI) тощо. Сучасне управління персоналом вимагає також розширення традиційних рамок професійних стандартів через появу нових викликів в частині поглиблення професійних компетентностей в сфері цифровізації та штучного інтелекту, сталого розвитку тощо.

У цілому застосування професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту дозволяє гармонізувати інтереси роботодавців і працівників, закласти фундамент для зростання якості людського капіталу, та відповідного підвищення якості надання бухгалтерських та аудиторських послуг.

### Список літератури

1. Акімова Л., Семигіна Т., Романюк С., Андреев В., Салко О., Макаренко Г. Розроблення професійних стандартів: практичний посібник для професійних спілок. Київ. 2024. URL: <https://bit.ly/3Tl2FVV> (дата звернення: 06.12.2025).
2. Бондаренко О.І. Кваліфікаційна невідповідність працівників країн ЄС у контексті оволодіння цифровими навичками. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023, Том 95. №3. С.1-24. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v95i3.5195> (дата звернення: 06.12.2025).
3. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 06.12.2025).
4. Національне агентство кваліфікацій. Відомості про професійні стандарти. 2025. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts> (дата звернення: 06.12.2025).
5. Національне агентство кваліфікацій. Звіт про стан функціонування та розвиток Національної системи кваліфікацій в Україні. 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/16GcMrT40dhzARAmVJAzgS6Pc-iPtneA0/view> (дата звернення: 06.12.2025).
6. Пищенко Б.О. Професійний стандарт – основа підбору й визначення професійного рівня кадрів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Серія ПРАВО. Випуск 91: частина 2. С. 144-148.
7. Семигіна Т., Баланюк Ю. (2023). Політика щодо професійних кваліфікацій як інструмент європейської інтеграції. *Scientific method: reality and future trends of researching: Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference*. 2023. Р. 49-54. Zagreb: European Scientific Platform. URL: <https://bit.ly/45OQYes> (дата звернення: 06.12.2025).
8. Семигіна Т., Баланюк Ю. Формування політики щодо професійних кваліфікацій у контексті глобальної освітньої та трудової мобільності. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору*. Львів-Торунь: Ліга-Прес. 2021. С.109-136. URL: <https://bit.ly/3FBO542> (дата звернення: 06.12.2025).
9. Стратегія розвитку фінансового сектору України, затверджена Рішенням Правління Національного банку України від 19 липня 2023 року № 254-рш. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2025).
10. Черкасова С.О. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та трансформації в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С.121-127. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197> (дата звернення: 06.12.2025).
11. Cedefop (2023). Skills in transition: the way to 2035. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 123. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4213> (дата звернення: 06.12.2025).
12. Cedefop (2023). Skills intelligence: Skill mismatch. European Centre for the Development of Vocational Training. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence> (дата звернення: 06.12.2025).
13. Digital transformation and the role of accounting and finance professionals in this New Era. (IFAC), 2022. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/artificial-intelligence-technology/publications/digital-transformation-and-role-accounting-and-finance-professionals-new-era> (дата звернення: 06.12.2025).
14. Mukashova A., Tussupov J., Serikbaeva S., Mukhanova A., Sergaziev M., Sambetbaeva M., Yerimbetova A., Lamashova Z., Sadirmekova Z., and Ramazanov V. (2025) AI-driven framework for automated competency formalization: from professional standards to adaptive learning outcomes. *Front. Computers. Sci.* 7:1710358. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomp.2025.1710358> (дата звернення: 06.12.2025).
15. Mercer. Global Talent Trends 2024-2025. 2025. URL: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/> (дата звернення: 06.12.2025).
16. Society for Human Resource Management (SHRM). *Talent Acquisition Benchmarking Report*. 2025. URL: <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat> (дата звернення: 06.12.2025).

### References

1. Akimova, L., Semyhina, T., Romaniuk, S., Andreiev, V., Salko, O., & Makarenko, H. (2024). Rozroblennia profesiinykh standartiv: praktychnyi posibnyk dlia profesiinykh spilok [Development of professional standards: A practical guide for trade unions]. Kyiv. Retrieved from <https://bit.ly/3Tl2FVV> (06.December 2025). [In Ukrainian].

2. Bondarenko O. I. (2023). Qualification mismatch of employees in eu countries in the context of mastering digital skills. *ITLT*, 95, 3, 1–24. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v95i3.5195> [In Ukrainian].
3. Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A. (2023). New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of «industry 4.0»: competence aspect. *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>. [In Ukrainian].
4. Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii. (2025). Vidomosti pro profesiini standarty [Information on professional standards]. Retrieved from <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts> (06.December 2025). [In Ukrainian].
5. Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii. (2024). Zvit pro stan funktsionuvannia ta rozvytok Natsionalnoi systemy kvalifikatsii v Ukraini [Report on the state of functioning and development of the National Qualifications System in Ukraine]. Retrieved from <https://nqa.gov.ua/zvit-pro-diyalnist-nak/> (06.December 2025). [In Ukrainian].
6. Pyshchenko, B. O. (2025). Profesiyni standart – osnova pidboru i vyznachennia profesiinoho rivnia kadriv [Professional standard – the basis for recruitment and determination of the professional level of personnel]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii PRAVO*, 91, 2, 144-148. [In Ukrainian].
7. Semyhina, T., & Balaniuk, Yu. (2023). Polityka shchodo profesiinykh kvalifikatsii yak instrument yevropeiskoi intehtatsii [Policy on professional qualifications as a tool for European integration]. *Scientific method: reality and future trends of researching: Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference* (pp. 49-54). Zagreb: European Scientific Platform. Retrieved from <https://bit.ly/45OQYes> (06.December 2025). [In Ukrainian].
8. Semyhina, T., & Balaniuk, Yu. (2021). Formuvannia polityky shchodo profesiinykh kvalifikatsii u konteksti hlobalnoi osvithoi ta trudovoi mobilnosti [Forming policy on professional qualifications in the context of global educational and labor mobility]. In *Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh zmin svitovoho prostoru* [Modernization of public administration in the conditions of global changes in the world space]. Lviv-Torun: Liha-Pres. 109-136. Retrieved from <https://bit.ly/3FBO542> (16.December 2025). [In Ukrainian].
9. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Strategy for the development of the financial sector of Ukraine]. Approved by the Decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated July 19, 2023. No. 254-rsh. Retrieved from <https://bank.gov.ua> (06.December 2025). [In Ukrainian].
10. Cherkasova, S. O. (2025). Profesiina kompetentnist personalu: suchasni vymohy ta transformatsii v umovakh nevyznachenosti [Professional competence of personnel: modern requirements and transformations in conditions of uncertainty]. *Ekonomichnyi prostir*, 97. 121-127. Retrieved from <https://doi.org/10.30838/EP.197> (16.December 2025). [In Ukrainian].
11. Cedefop (2023). Skills in transition: the way to 2035. Luxembourg: Publications Office of the European Union. *Cedefop reference series*; No 123. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4213> (06.December 2025).
12. Cedefop (2023). Skills intelligence: Skill mismatch. European Centre for the Development of Vocational Training. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence> (06.December 2025).
13. IFAC (2022). Digital transformation and the role of accounting and finance professionals in this New Era. Retrieved from <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/artificial-intelligence-technology/publications/digital-transformation-and-role-accounting-and-finance-professionals-new-era> (06.December 2025).
14. Mukashova A., Tussupov J., Serikbaeva S., Mukhanova A., Sergaziev M., Sambetbaeva M., Yerimbetova A., Lamashova Z., Sadirmekova Z., and Ramazanov V. (2025) AI-driven framework for automated competency formalization: from professional standards to adaptive learning outcomes. *Front. Computers. Sci.* 7:1710358. Retrieved from doi: 10.3389/fcomp.2025.1710358 (06.December 2025).
15. Mercer (2025). Global Talent Trends 2024-2025. Retrieved from <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/> (06.December 2025).
16. Society for Human Resource Management (SHRM) (2025). Talent Acquisition Benchmarking Report. Retrieved from <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat> (06.December 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025

Прийнята до публікації 17.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## КОНЦЕПЦІЯ МЕХАНІЗМУ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ, МАСШТАБУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Нам'ясенко В. М.**, кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна  
e-mail: [victorianisimus@gmail.com](mailto:victorianisimus@gmail.com)  
ORCID: 0009-0006-7267-8920

**Анотація.** У контексті проблематики російсько-української війни важливим є не лише дослідження питання підтримки та розвитку соціально-економічної системи України в умовах війни, а й в умовах перспективного повоєнного розвитку. Одним із важливих завдань цього етапу стане систематизація та синхронізація різних напрацювань економістів теоретиків та практиків, а також менеджменту компаній. Зважаючи на зазначені передумови, нами було окреслено чітку мету дослідження – сформулювати концепцію механізму імплементації, масштабування та підтримки загальної адаптивної стратегії управління повоєнним розвитком підприємства. Такий механізм має включати роботу саме з адаптивною стратегією, що змінюватиметься відносно динаміки та сценаріїв перебігу війни, а також буде використовувати як класичні, так і адаптовані інструменти та показники. Мета дослідження була досягнута завдяки поєднанню теоретичних (абстрагування, аналіз та узагальнення) та емпіричних (спостереження та опис) методів дослідження. Результатом дослідження стала сформована понятійна схема запропонованого механізму, яка описує основні «кластери» впливу та взаємодії і зв'язки між ними, що потенційно може допомогти підвищити якісні й часові показники трансформації та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропонований механізм враховує не лише фактори підприємства як такого, а й основні впливи рівня держави та економічного району. Практична цінність запропонованого механізму полягає у формуванні загальної концепції, сенсів та розуміння необхідних трансформацій на шляху повоєнного розвитку, що кардинально відрізняються від діяльності у «класичних ринкових умовах». Механізм також встановлює обмеження, що стратегія повоєнного розвитку має бути адаптивною, а, отже, має використовувати тактичні інструменти на стратегічному рівні. Головним обмеженням механізму є його першочергова орієнтація на великі та потужні компанії, які мають стати основним «двигуном» повоєнної відбудови.

**Ключові слова:** повоєнний розвиток, адаптивна стратегія повоєнного розвитку, трансформація системи управління, механізм управління повоєнним розвитком, конкурентоспроможність.

## CONCEPT OF A MECHANISM FOR IMPLEMENTATION, SCALE-UP AND SUPPORT OF AN ADAPTIVE STRATEGY FOR POST-WAR ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

**Viktor Namiasenko**, Candidate of Economic Sciences, Junior Researcher, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine  
e-mail: [victorianisimus@gmail.com](mailto:victorianisimus@gmail.com)  
ORCID: 0009-0006-7267-8920

**Abstract.** In the context of the Russian–Ukrainian war, it is essential to examine not only the issues of sustaining and developing Ukraine's socio-economic system under wartime conditions, but also problems related to its prospective post-war development. One of the key tasks at this stage is the systematisation and synchronisation of diverse contributions from theoretical and practical economists and corporate managers. Given these premises, the study defines a clear objective: to formulate a concept of the mechanism to implement, support, and manage an overall strategy for post-war enterprise development. Such a mechanism is intended to operate on an adaptive strategy that transforms in response to the war's dynamics and scenarios. It must also include both classical and adapted management instruments and performance indicators. The research objective was achieved through a combination of empirical methods (observation and description) and theoretical methods (abstraction, analysis, and generalisation). The result of the study is a conceptual scheme of the proposed mechanism that outlines the principal “clusters” of influence and interaction and the linkages between them. This framework has the potential to enhance both the qualitative and temporal parameters of enterprise transformation and competitiveness improvement. The proposed mechanism combines not only firm-level factors, but also key influences at the country and economic region levels. The practical value of the proposed mechanism lies in the formation of general concepts, meanings, and an understanding of the transformations required for post-war development, which fundamentally differ from those under “classical market” conditions. The mechanism also highlights a constraint that a post-war development strategy must be adaptive and therefore use tactical instruments at the strategic level. The primary limitation of the mechanism is its initial focus on large, economically robust enterprises, which are expected to be the main drivers of post-war recovery.

**Keywords:** post-war development, adaptive post-war development strategy, management system transformation, post-war development management mechanism, competitiveness.

JEL Classification: L250; O200; O400

**Постановка проблеми.** Російсько-українська війна стала деструктивним фактором, що негативно вплинув на динаміку та можливості розвитку соціально-економічної системи України. Такий вплив не лише поглибив історичні проблеми, а й спричинив відставання від тенденцій розвитку глобального ринку. Відповідно до історичного досвіду повоєнної відбудови та розвитку [1; 2], ми вважаємо за доцільне констатувати, що таке відставання матиме постійну тенденцію до поглиблення проблеми, а також формуватиме нові умови та вимоги до поняття ефективності та підходів щодо розвитку підприємств, як в умовах воєнного, так і повоєнного розвитку.

Поєднання окресленої вище проблематики формує розуміння чіткого виклику, що постане перед економічними суб'єктами після завершення війни та відкриття кордонів для вільного переміщення матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також фінансових та людських капіталів: який механізм управління слід обрати, щоб якісно імплементувати стратегії, які не лише допоможуть підвищувати ефективність, але й гідно захищатись від зовнішніх конкурентів. Вирішення цього питання дасть змогу виконати не лише практичні завдання трансформації та збільшення частки України на глобальному ринку без «заморожування» у стані сировинного придатку розвинених країн, а й водночас стане підґрунтям для подальших теоретичних та практичних розробок, що можуть позитивно вплинути на загальну ефективність соціально-економічної системи країни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання воєнного та повоєнного розвитку України як держави, а також її окремих економічних суб'єктів, є досить актуальним та перспективним, а тому активно досліджується різними авторами.

Огляд напрацювань у цій сфері слід розпочати з розуміння питання, що вектори та можливості повоєнного розвитку насамперед будуть залежати від сценаріїв закінчення війни. Значний внесок у дослідження у цьому напрямку зробив І. Тишкевич [3] – він у межах дослідження Українського інституту майбутнього виділив та аргументував можливі сценарії війни.

Важливим доповненням до розуміння можливих сценаріїв повоєнного розвитку є робота Н. М. Покровської [4], яка описала 3 основні етапи повоєнного розвитку: стабілізація, відновлення і трансформація та інтеграція в ЄС. Такі висновки підтверджують наші припущення, що механізм повоєнного розвитку має базуватись на адаптивній стратегії, яка зможе корегуватись відповідно до конкретної ситуації. Робота І. Замули з колегами [5] доповнює внесок попередньої роботи у дослідження повоєнного розвитку та додає акцент, що повоєнний розвиток має передбачати трансформацію цілої низки систем та складових загальної економічної системи, а, отже, формує передумову, що корелює з історичними фактами повоєнного розвитку, який можливий лише в активній позиції та взаємовпливу як держави, так і окремих економічних суб'єктів.

Серед робіт, що належать безпосередньо до рівня підприємства, та відповідають необхідності врахування не лише діяльності підприємства, а й впливу державної політики, доцільно розглянути роботу Н. Карачиної з колегами [6], які постулюють, що стратегії управління мають бути сфокусовані на вирішенні комплексного питання впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Така багатовекторність вимог до стратегій підтверджує важливість розробки саме модульних та комплексних механізмів, які мають забезпечити взаємодію та протидію великої кількості чинників.

Важливим обмеженням, що впливатиме на повоєнний розвиток підприємств та закладатиме основні передумови, має стати розуміння, що початок розвитку характеризуватиметься зниженням інноваційних показників, про що у своїй роботі згадує О. Павелко зі співавторами [7]. Тому необхідно створити такий механізм повоєнного розвитку, що враховуватиме зазначені вихідні параметри.

Розробка стратегії та формалізованої частини механізму повоєнного розвитку має поєднувати як традиційні, так і специфічні інструменти й показники, що описано у роботі Н. Олійник та Т. Лижникової [8], які пропонують не лише конкретні показники, а й акцентують на необхідності включення нових параметрів та обмежень у моделі розвитку підприємств. Про необхідність підвищення рівня інноваційності підходів до управління повоєнним розвитком підприємств йдеться і у роботі О. Глушко [9].

А Ю. Гуцул [10] вважає підвищення інноваційності як запоруку пришвидшеного повоєнного розвитку та зростання конкурентоспроможності.

Отже, більшість авторів окреслюють проблеми, що знаходяться в єдиній площині: відставання від глобального ринку й необхідність поєднання традиційних та інноваційних підходів разом із реаліями воєнного й повоєнного розвитку як запорука швидкого та якісного повоєнного відновлення.

**Відокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на великий інтерес теоретиків і практиків до вирішення проблеми ефективного воєнного та повоєнного розвитку, нині більшість робіт все ще розрізнені чи не пропонують єдиний механізм розвитку, що відповідає умовам розвитку під час війни та після її закінчення. Наше дослідження покликане зробити певний внесок у вирішення цієї проблеми.

**Метою дослідження** є формування концепції механізму, що допоможе імплементувати, масштабувати та підтримати адаптивну стратегію управління повоєнним розвитком підприємства.

**Основний матеріал.** У загальному вигляді механізм адаптації, імплементації, масштабування та підтримки стратегії розвитку підприємства в умовах повоєнного розвитку слід визначити як складну структуру, що об'єднує в собі різні рівні моніторингу та взаємодії. У найбільш ефективній ітерації таку структуру слід розглядати у межах окремих кластерів активностей.

– Кластер моніторингу й прогнозування та відповіді на безпекові ситуації. У межах цього кластеру передбачається робота компанії в розрізі постійного моніторингу перебігу воєнних дій та повоєнних адаптацій з метою швидкого та ефективного реагування на можливі загрози для активів та персоналу. Одним із основних інструментів цього кластеру має стати поєднання фізичних захисних інструментів та показника економічної безпеки воєнного часу, що матимуть орієнтацію на безпосередній захист та оцінювання захищеності діяльності компанії в умовах підвищеної загрози.

– Кластер моніторингу та взаємодії із державою. Основним завданням цього кластеру має стати аналіз, оцінювання та адаптація діяльності підприємства відповідно до пріоритетів та цілей державної політики. Виняткова важливість та необхідність цього кластера пов'язана із можливістю використання державних преференцій та цілей експортної політики з метою швидшого та ефективнішого розширення та досягнення ефекту синергії від синхронізації прийнятих рішень.

– Кластер диверсифікації діяльності матиме на меті консолідацію інформації та досягнень попередніх кластерів з метою визначення перспективних векторів розвитку та подальшої розробки портфеля диверсифікації через сегментацію власного бізнесу, або ж M&A процедури. Цей кластер має стати одним із основних та має використовувати концептуальні показники швидкого та ефективного оцінювання напрямків діяльності та підприємств, що, разом із управлінням на основі принципів поведінкової економіки, дозволить знаходити «блакитні океани», а також ефективно працювати у «червоних океанах».

– Кластер роботи з персоналом, що покликаний зменшити негативний вплив нестачі трудових ресурсів. Одним із основних інструментів цього кластеру має стати оптимізація роботи із трудовими ресурсами через дотримання принципів розширеного поняття інклюзивності з метою максимального закриття позицій через реінтеграцію військових та людей із обмеженими можливостями та/або особливими потребами. Основним завданням та досягненням цього кластеру механізму запровадження адаптивної стратегії має стати рух трудових ресурсів між робочими місцями відповідно до максимально ефективного використання їх потенціалу та можливостей.

– Кластер управління, що має складатись з маркетологів, аналітиків, управлінців та інших менеджерів різного рівня, який працюватиме як єдине ціле без поділу на відділи, а з органічним розподілом зон відповідальності, що формуватимуть «спектр управління» на основі підходів поведінкової економіки, хаотичної та використання системи оцінювання і прогнозування, що поєднуюватимуть як класичні показники та підходи до оцінювання, так і систему оцінювання на основі «легких» показників, таких як: показники на основі маржинального прибутку, EBITDA та інших, що забезпечать можливість оцінювання та прийняття рішень в умовах обмежених часових ресурсів.

Поєднання зазначених кластерів структури управління підприємством, як складової єдиного механізму, дозволить сформувати ефективні важелі управління та швидкої адаптації єдиного підприємства різних рівнів (окремий суб'єкт, чи холдинг) до змін у системі багаторівневої тріади повоєнного розвитку України. Кластерна структура у межах єдиного механізму перекликається із сучасним досвідом управління компаніями, коли саме збільшення автономності окремих підрозділів дало змогу ефективніше досягати єдиних

стратегічних цілей та дає змогу підвищити адаптивність загальної стратегії.

Основною відмінністю адаптивної стратегії від класичного розуміння цього поняття має стати її зорієнтованість на прийняття можливості швидких змін, що раніше було характеристикою тактичного рівня у межах єдиної стратегії. На наш погляд, запозичення цієї характеристики із тактичного рівня на стратегічний (без обов'язкової зміни горизонтів планування) дасть змогу не лише адаптуватись до поточних змін, а й адаптувати стратегічні цілі, що перетворює стратегічне планування у безкінечний процес, що відходить від принципів аналітики у межах певних періодів відповідно до поставлених цілей. Ми постулюємо, що в умовах повоєнного відновлення та розвитку і війни як кризи великого впливу слід змінити тріаду «стратегічна ціль – виконання тактичних завдань – оцінка відхилень та постановка нових цілей» на гнучку та адаптивну модель «постановка декількох варіативних стратегічних цілей, що базуються на можливих сценаріях розвитку подій – виконання тактичних завдань у межах найбільш ймовірного сценарію на цей момент та трансформація стратегічних цілей у можливих ітераціях обраного вектору без його різкої зміни». Слід також наголосити на обмеженні такого підходу – необхідність власного потужного аналітичного відділу, що потребуватиме постійних витрат, або аналітика джерел інформації та вибір надійніших, що потребуватиме одноразових витрат на аналітику таких джерел та вибір найкращих.

Зазначені вихідні параметри зможуть забезпечити можливості для:

- адаптації – зміна підходів до розуміння стратегічного планування дозволить пояснити можливість та сучасність підходу до стратегічного планування як різновиду тактичного на іншому рівні часового проміжку:  $1x+1$ ;

- трансформації структури на кластерну, що дозволить залучити досвід такого рівня як інноваційні кластери, а також додасть більшу автономність і гнучкість, що сформує ефективну та гнучку систему забезпечення, яка існуватиме по принципу молекули, яка є цілим, але при більш детальному розгляді складається з окремих елементів, що можуть бути вільними, але формують єдине ціле;

- масштабування механізмів адаптивної стратегії, що ґрунтуватиметься на наших попередніх висновках, а також кластерної структури, що дозволить додавати, віднімати чи моделювати кластери відповідно до конкретної ситуації та окремих запитів.

Всі перелічені фактори формують механізм диверсифікованого розвитку; понятійну схему зазначеного механізму представлено на рисунку 1.

Рисунок 1 наочно демонструє взаємозв'язки та взаємовпливи складових внутрішньої структури підприємства, а також загальної структури процесу воєнного та повоєнного розвитку підприємства і роль кожного елемента у загальному процесі. З одного боку, сам механізм і підприємство є центральними елементами у розвитку, хоча становлять лише  $1/3$  загальної тріади. З іншого боку, саме підприємство є досить залежним від факторів державного та районного рівнів (інші  $2/3$  тріади), що визначають основні вектори та фактори впливу і підтримки розвитку підприємства. Відповідно до таких передумов ми вважаємо за необхідне наголосити, що як сам процес повоєнного розвитку підприємства, так і механізм повоєнного диверсифікованого розвитку має трактуватись як складна та модульна структура, що визначає підприємство центральним суб'єктом, але не може існувати без якісної та ефективної загальнонаціональної стратегії та механізмів впливу.

Слід зауважити, що взаємозв'язки, які зазначені на рисунку 1, не є вичерпними та відображають лише поверхневу структуру. Таке твердження пов'язане з тим, що взаємозв'язки можуть бути як прямими, так і опосередкованими; простими та складними, але однозначно слід характеризувати кожен зв'язок як важливий та системоутворюючий. Саме ж переплетіння взаємозв'язків та взаємовпливів ми пропонуємо називати «павутиною управління».

Під «павутиною управління» ми розуміємо всі явні та неявні канали потоків інформації та ресурсів і взаємовпливів, що переплітаються на різних рівнях та можуть бути як однозначно ідентифікованими, так і прихованими. Фактично, «павутина управління» це всі взаємозв'язки між елементами досліджуваного механізму, що формують єдину структуру підтримки ключових точок за аналогією реальної павутини де кожен елемент є важливим для загального функціонування системи. Пошкодження будь-якого із взаємозв'язків може бути як критичним, так і незначним для загальної структури, але однозначно зв'язок має бути відновленим у базовому або трансформованому варіанті.

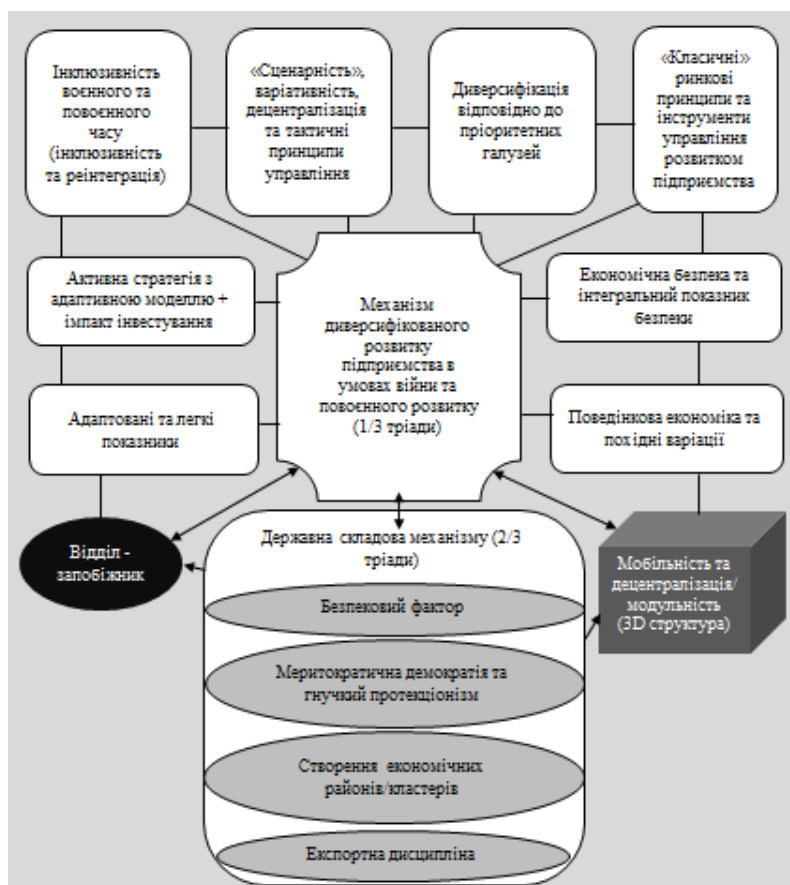


Рис. 1. Понятійна схема концепції механізму диверсифікованого розвитку підприємства  
Джерело: складено автором

Слід окремо наголосити, що важливим є дотримання принципу трансформації підходів і сенсів відповідно до підходів та розумінь під час війни, як кризи великого впливу, що практично унеможливує ефективний повоєнний розвиток підприємства як максимально автономної одиниці. Цей розвиток, як історично підтверджено, можливий лише у загальному руслі державної політики, що закладає стратегічне підґрунтя для реальних соціально-економічних зрушень та змін, тоді як автономний розвиток можливий лише у рамках, що дозволені державною політикою. Отже, у прикінцевих положеннях ми хочемо розмежувати розуміння «класичного» механізму розвитку підприємства та диверсифікованого повоєнного розвитку.

– «Класичний» механізм базується на використанні ринкових переваг та недоліків для досягнення цілей різних рівнів та масштабів. Вважається, що ринок забезпечує рівні можливості для всіх учасників та рівний доступ до ресурсів, що природно обмежені. Диверсифікація потрібна як для зменшення ризиків, так і для більшого охоплення ринків і збільшення загальної прибутковості.

– Механізм повоєнного диверсифікованого розвитку підприємства орієнтований на ринок, що перебуває під дією кризи великого впливу, якою є війна, а його основні характеристики переходять із природних до «штучних». Основною ціллю такого розвитку стає досягнення не лише економічних, а саме соціально-економічних цілей. Основною ціллю диверсифікації стає зменшення потенційних ризиків. Диверсифікація та ефективний самостійний розвиток стають можливими переважно для великих холдингів, що мають достатні потужності та запас надійності. Штучні умови ринку та обмеження спричинені як безпосереднім впливом війни, так і відірваністю від глобального ринку, створюють ситуацію, яка при відновленні ринкових зв'язків загрожує нашим компаніям програшем у конкуренції із іноземними компаніями, що знайдуть ззовні. Фактор ізоляції та втрата синхронізації з зовнішнім ринком, а також значні можливості уряду щодо жорсткого регулювання та нарощення потенціалу ВПК формує викривлення векторів розвитку. Сумарним результатом дії таких факторів стає необхідність ефективної ролі держави у механізмі повоєнного розвитку та активної участі

великих потужних компаній у трансформаціях структури ринку та держави. Саме таке взаємне переплетіння впливів та залежностей, а також виникнення штучних передумов і наслідків є базовою відмінністю від «класичного» підходу і потребує трансформації підходів та розуміння сенсів.

Отже, запропонований механізм:

- є механізмом забезпечення імплементації адаптивної стратегії повоєнного розвитку, оскільки поєднує в собі фактори впливу та підтримки й захисту підприємства у процесі повоєнного розвитку;

- є механізмом масштабування, оскільки допомагає запроваджувати та вести діяльність відповідно до усталених у стратегії понять на різних підприємствах із використанням таких інструментів, як «відділ запобіжник», що допомагають відфільтровувати різні інструменти;

- є механізмом адаптації, як наслідок та взаємопов'язаний фрагмент попередніх пунктів, що допомагає імплементувати та зберігати лише ті складові та взаємозв'язки, що є справді критичними, тоді як інші елементи трансформуються у процесі «пошкодження» павутини через її невідповідність умовам.

**Висновки.** Механізм диверсифікованого розвитку підприємства є механізмом імплементації, масштабування та підтримки адаптивної стратегії повоєнного розвитку підприємства, який має певну структуру і взаємозв'язки та відображає наукове розуміння завдань повоєнного розвитку. Запропонована концепція покликана вирішити проблему координації різних напрацювань та інструментів, що можуть складати єдину стратегію повоєнного розвитку промислових підприємств. Слід зазначити також заключні положення, а саме: цей механізм розроблений насамперед для великих компаній, що мають можливість сформувати великі аналітичні й R&D центри та проводити постійний моніторинг перебігу й динаміки воєнних дій та базувати діяльність на адаптивній стратегії, яка підлаштовується залежно від найімовірнішого сценарію.

### Список літератури

1. Джадт Т. Після війни. Історія Європи від 1945 року. Київ: Наш Формат, 2023. 912 с.
2. Шонфілд Е. Повоєнна економіка. Історія європейських економічних див. Київ: Наш Формат, 2025. 528 с.
3. Тишкевич І. Сценарії завершення війни. URL: <https://uifuture.org/publications/sczenariyi-zavershennya-vijny-v-uif-prezentuvaly-dopovidshhodo-togo-koly-ta-za-yakyh-umov-v-ukrayini-mozhlyve-zavershennya-vijny/> (дата звернення 05.12.2025).
4. Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>
5. Замула І., Шавурська О., Кірейцева Г. Сталий розвиток України як інноваційний підхід до її повоєнного відновлення. *Science and Innovation*. 2024. № 20(3). С. 3-16. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>
6. Карачина Н., Сметанюк О., Крепкий П. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>
7. Pavelko, O., Antoniuk, O., Malchyk, M., Melnyk, L., & Skakovska, S. (2024). Analysis of innovative development and overcoming challenges of post-war Ukrainian economy. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2024)*, 558. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801031>
8. Олійник Н., Лиженкова Т. Рентабельність підприємства в умовах воєнного часу: загрози та можливості. *Соціальна економіка*. 2024. № 68. С. 193-211. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-19>
9. Глушко О. Диверсифікація бізнесу та зміна перспективних стратегій управління інноваційною діяльністю під час воєнного стану. *Управління розвитком*. 2024. № 23(2). С. 70-79. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/2.2024.70>
10. Гуцул Ю. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139>

## References

1. Judt T. (2023). *Pisia viiny. Istoriiia Yevropy vid 1945 roku* (4th ed.). Kyiv: Nash Format. [In Ukrainian].
2. Shonfield A. (2025). *Povoienna ekonomika. Istoriiia yevropeiskyykh ekonomichnykh dyv.* Kyiv: Nash Format [In Ukrainian].
3. Tyshkevych, I. (2023). Scenarios of the end of the war. Retrieved from <https://uifuture.org/publications/sczenariyi-zavershennya-vijny-v-uif-prezentuvaly-dopovidshhodo-togo-kolyta-za-yakyh-umov-v-ukrayini-mozhlyve-zavershennya-vijny/> (accessed 05 December 2025). [In Ukrainian].
4. Pokrovska, N. M. (2022). Conceptual principles of post-war reconstruction of Ukraine, economic aspects. *Visnik Skhidnoukrainskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Volodymyra Dalia*, 4(274), 41–47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47> [In Ukrainian].
5. Zamula, I., Shavurska, O., & Kiereitseva, H. (2024). Sustainable development of Ukraine as an innovative approach to its post-war recovery. *Science and Innovation*, 20(3), 3–16. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003> [In Ukrainian].
6. Karachyna, N., Smetaniuk, O., & Krepiy, P. (2025). Competitive strategies and measures of anti-crisis management of enterprises in the war and post-war periods. *Economic space*, 200, 179-183. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183> [In Ukrainian].
7. Pavelko, O., Antoniuk, O., Malchyk, M., Melnyk, L., & Skakovska, S. (2024). Analysis of innovative development and overcoming challenges of post-war Ukrainian economy. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2024)*, 558. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801031>
8. Oliinyk, N., & Lyzhenkova, T. (2024). Profitability of enterprise in the conditions of wartime: threats and opportunities. *Social Economics*, 68, 193-211. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-19> [In Ukrainian].
9. Hlushko, O. (2024). Business diversification and changes in perspective strategies for managing innovation activities during martial law. *Development Management*, 23(2), 70-79. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/2.2024.70> [In Ukrainian].
10. Hutsul, Yu. (2024). Tools for managing the enterprises' innovative development in the conditions of post-war reconstruction of the national economy. *Economy and Society*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025

Прийнята до публікації 22.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Семенова В. Г., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [semenova\\_vg@ukr.net](mailto:semenova_vg@ukr.net)

ORCID: 0000-0001-5194-4878

**Анотація.** У статті розглядаються питання щодо підвищення ефективності управління інноваційними бізнес-процесами на основі використання штучного інтелекту. Метою статті є дослідження інноваційних бізнес-процесів на підприємствах в Україні та можливості забезпечення ефективного управління ними на основі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є інноваційні бізнес-процеси на підприємствах. Однією з головних проблем є низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств, що загрожує зниженням рівня конкурентоспроможності та прибутковості. Під час дослідження використовувались методи наукового пізнання: узагальнення, системний, статистичний та графічний методи. На основі емпіричних узагальнень у статті визначено, що протягом останніх років лише незначна частина підприємств в Україні є інноваційно активними: впроваджує інноваційні проекти та реалізує інноваційну продукцію. Внаслідок такого положення підприємства втрачають конкурентні переваги на ринках збуту, використовують застарілі техніку та технології. Разом із викликами внаслідок агресії РФ та проведення воєнних дій на території України це створює додаткові ризики у діяльності вітчизняних підприємств та призводить до зменшення обсягів прибутку та зниження ефективності їх діяльності. Зроблено висновки щодо необхідності використання сучасних підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах, зокрема йдеться про орієнтацію на широке застосування штучного інтелекту, що дозволить обґрунтовувати нові напрями інноваційного розвитку, здійснювати відбір ефективних проектів, проводити ретельні маркетингові дослідження для виведення інноваційної продукції на ринок, оптимізувати інноваційні бізнес-процеси у підрозділах підприємства. Практична значимість дослідження полягає в можливості використання результатів для застосування штучного інтелекту в управлінні інноваційними бізнес-процесами.

**Ключові слова:** ефективність управління, штучний інтелект, інноваційна діяльність, бізнес-процеси, підприємства, інноваційна продукція.

## EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES BASED ON THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Valentyna Semenova, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of the Department of Enterprise Economics and Entrepreneurship Organization, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: [semenova\\_vg@ukr.net](mailto:semenova_vg@ukr.net)

ORCID: 0000-0001-5194-4878

**Abstract.** The article discusses issues related to improving the efficiency of innovative business process management based on the use of artificial intelligence. The purpose of the article is to study innovative business processes at enterprises in Ukraine and the possibility of ensuring their effective management based on artificial intelligence. The object of the study is innovative business processes at enterprises. One of the main problems is the low level of innovative activity of domestic enterprises, which threatens to reduce their competitiveness and profitability. The study used methods of scientific cognition, generalization, systematic, statistical, and graphical methods. Based on empirical generalizations, the article determines that in recent years, only a small portion of enterprises in Ukraine have been innovation-active: implementing innovative projects and innovative products. As a result of this situation, enterprises lose their competitive advantages in sales markets and use outdated equipment and technologies. Together with the challenges posed by the Russian Federation's aggression and military operations on the territory of Ukraine, this creates additional risks for domestic enterprises and leads to a decrease in profits and a decline in their efficiency. Conclusions have been made regarding the need to use modern approaches in business process management at enterprises, in particular, focusing on the widespread use of artificial intelligence, which will make it possible to justify new directions of innovative development, select effective projects, conduct thorough marketing research to bring innovative products to market, optimize innovative business processes in enterprise divisions, etc. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results for the application of artificial intelligence in the management of innovative business processes.

**Keywords:** management efficiency, artificial intelligence, innovative activity, business processes, enterprises, innovative products.

**JEL Classification:** O310; O320; O330; O340

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток науки та техніки, який спостерігається протягом останніх десятиліть суттєво впливає на економічні та виробничі процеси в усіх напрямках та аспектах. Посилюється конкурентна боротьба у пріоритетних сферах

виробництва, що призводить до широкого впровадження новітніх технічних засобів і технологій та потребує застосування інноваційних підходів в управлінні бізнес-процесами.

Вітчизняні підприємства нині функціонують у складних умовах: кризові явища в економіці, обстріли, постійна загроза втрати майна та устаткування, енергетичні та логістичні проблеми тощо. Воєнна агресія РФ посилює нестабільність, виклики для підприємств усіх сфер діяльності. Ефективність управління бізнес-процесами потребує впровадження швидких та результативних рішень із врахуванням факторів мінливого зовнішнього середовища. Використання штучного інтелекту (ШІ) є важливим напрямом забезпечення прийняття зважених управлінських рішень для реалізації основних бізнес-процесів. Тому обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною у сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання щодо необхідності використання ШІ у діяльності підприємницьких структур досліджувала низка вчених та практиків. Зокрема, такі науковці, як Н. Болквандзе, О. Братко та О. Мигаль досліджували роль та значення ШІ у бізнес-діяльності компаній [1]. Ю. Ф. Гудзь та А. А. Шевчук у своїй науковій праці розкрили стратегічну перспективу та потенціал використання ШІ в управлінні бізнес-процесами [2]. О. О. Єршова присвятила своє дослідження значенню застосування ШІ для забезпечення сталого розвитку підприємства [3]. В. Петренко у своєму науковому дослідженні аналізував результати онлайн-опитування щодо впливу ШІ на підприємницьку діяльність [4].

А. В. Півнюк, О. Х., Юлдашев та В. О. Джузь довели важливість використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств для забезпечення конкурентних переваг [5-6]. О. Ю. Рихальський дослідив процеси розроблення моделей прийняття рішень та систем штучного інтелекту для підприємств [7].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, які наголошують на важливості застосування штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств, вважаємо, що потребують уточнення та узагальнення основні напрями забезпечення ефективного управління інноваційними бізнес-процесами з використанням штучного інтелекту.

**Метою статті** є дослідження інноваційних бізнес-процесів на підприємствах в Україні та можливості забезпечення ефективного управління ними на основі штучного інтелекту.

**Основний матеріал.** Інноваційна діяльність підприємств є важливим напрямом забезпечення конкурентних переваг через створення інноваційної продукції, впровадження високопродуктивної техніки, застосування новітніх технологічних процесів, прийняття сучасних організаційних і управлінських рішень тощо. Міжнародне підприємницьке середовище протягом останніх років активно впроваджує досягнення науково-технічного прогресу: створюються нові сфери діяльності; пропонуються нові види продукції та послуг; відбуваються революційні технологічні зміни навіть у традиційних галузях виробництва. Створення інноваційного продукту та забезпечення прав інтелектуальної власності на результати інноваційної діяльності є важливим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та зростання їх ринкової вартості [8].

Економіка України зазнала нищівних ударів та втрат за останнє десятиліття: пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення РФ в Україну і загибель людей, нищення виробничих підприємств, інфраструктурних об'єктів тощо. Для вітчизняних підприємств інноваційні перетворення нині є важливими стратегічними та тактичними завданнями через посилення ризиків діяльності внаслідок воєнних дій в Україні та орієнтацію на розширення ринків збуту (зокрема, вихід на міжнародні ринки), що потребує переформатування підходів до управлінських, виробничих та забезпечувальних бізнес-процесів.

Науковці розглядають бізнес-процеси як сукупність (комплекс) різних видів діяльності підприємства, які використовують різноманітні види ресурсів для забезпечення створення цінностей для споживачів у вигляді товарів та послуг [9, с. 24; 10, с. 49]. Різноманітні бізнес-процеси, які реалізуються на підприємствах класифікуються за низкою ознак:

- за значенням для цінності та функціональним призначенням (основні, забезпечувальні, управлінські та стратегічні);
- за місцем в ієрархії у системі цілей підприємства (верхнього рівня управління та нижнього рівня управління);
- за часовим горизонтом (поточні, тактичні, стратегічні);
- за функціональним підрозділом (виробничі, кадрові, логістичні, фінансові тощо);
- за масштабом (індивідуальні, групові, корпоративні) та ін. [11].

На наш погляд, важливе значення має також розрізнення традиційних та інноваційних бізнес-процесів для подальшого ефективного управління діяльністю підприємницьких

структур. До інноваційних бізнес-процесів можна віднести, зокрема: генерування ідей для створення інноваційних продуктів та технологій; впровадження інноваційних технологій; конструкторську підготовку виробництва нової продукції; комерціалізацію інновацій та трансфер технологій. На рис. 1 відображена інноваційна активність промислових підприємств України та кількість підприємств, які реалізували інноваційну продукцію протягом останніх років.

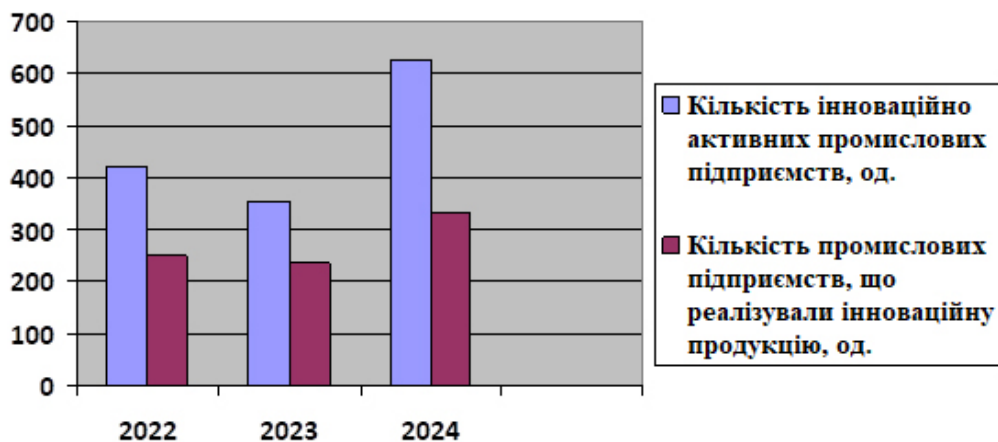


Рис. 1. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні  
Джерело: складено авторкою за матеріалами [12]

Аналіз даних, наведених на рис. 1 свідчить, що протягом досліджуваного періоду (2022-2024 рр.) спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення кількості як інноваційно активних підприємств, так і кількості підприємств, що реалізували інноваційну продукцію. Однак лише незначна частина цих підприємств реалізувала продукцію нову для ринку: 64 підприємства у 2022 р., 56 – у 2023 р. та 82 – у 2024 р.

На рис. 2 наведена частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових вітчизняних підприємств у динаміці останніх років.

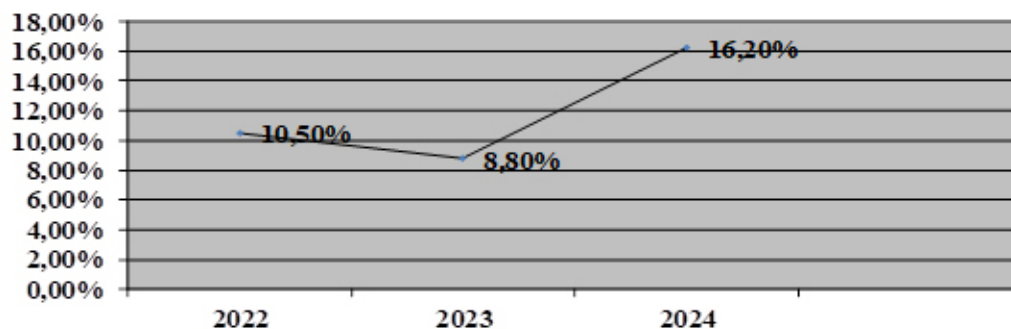


Рис. 2. Питома вага інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств в Україні, %

Джерело: складено авторкою за матеріалами [12]

Як видно з рис. 2, частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств в Україні хоча і має тенденцію до незначного зростання у 2024 р., порівнюючи з показником 2022 р., але залишається на дуже низькому рівні та не досягає навіть 20%. Це тривожна тенденція, яка свідчить, що у підприємств відсутня мотивація та можливість долучатись до реалізації інноваційних бізнес-процесів.

Тому важливого значення набуває застосування інноваційних підходів до моделювання бізнес-процесів у сучасних умовах, зокрема і в умовах цифрової трансформації [13]. Реалізація інноваційних бізнес-процесів, створення інноваційного продукту та формування інтелектуального капіталу підприємства потребує ефективних управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових тощо) [14].

Використання штучного інтелекту набуває все більшого поширення та охоплює такі напрями:

- швидке оброблення та аналізування значних масивів даних;
- інструмент для аналітичних завдань та прогнозування;
- оптимізація виробничих та забезпечувальних процесів;
- управління логістичними процесами та ланцюгами постачання;
- автоматизація планування діяльності підприємства загалом та окремих підрозділів;
- всебічний аналіз ринку, конкурентних позицій підприємства та перспектив розвитку;
- підвищення рівня безпеки фінансових даних підприємства;
- ідентифікація ризиків у підприємницькій діяльності та управління напрямками зниження їх рівня;
- автоматизація процесу підбору персоналу для вирішення конкретних завдань;
- робота з клієнтами та персоналізація обслуговування;
- формування ефективних маркетингових стратегій з урахуванням тенденцій на ринках збуту [5, 7; 15-16].

Ефективність управління інноваційними бізнес-процесами на основі використання штучного інтелекту, на наш погляд, може забезпечуватись виконанням таких завдань:

- генерувати нові напрями інноваційного розвитку підприємства;
- проводити аналіз інноваційних проєктів для відбору найбільш ефективних;
- на основі маркетингових досліджень аналізувати доцільність виведення нової продукції на конкретні ринки збуту;
- оптимізувати бізнес-процеси в основних та забезпечувальних підрозділах, залучених до створення інноваційного продукту;
- опрацьовувати масиви даних щодо появи нових патентів та свідоцтв на право інтелектуальної власності у сфері діяльності підприємства;
- виявляти порушення права інтелектуальної власності на результати інноваційної діяльності підприємства тощо.

**Висновки.** Впровадження науково-технічних досягнень у підприємницьке середовище є важливою ознакою розвитку світової економіки. Складність та багатогранність завдань, що постають перед сучасними підприємствами у контексті інтегрування логістичних, виробничих, організаційних та маркетингових напрямів потребують застосування комплексних підходів на основі сучасних управлінських технологій. Широке застосування у світовій практиці все більше набуває використання штучного інтелекту у діяльності підприємницьких структур.

У дослідженні обґрунтовано доцільність та необхідність застосування ШІ для підвищення ефективності управління інноваційними бізнес-процесами. Застосування ШІ дозволяє враховувати різноманітні фактори впливу на виробничу та організаційну діяльність; моделювати різноманітні варіанти розвитку та швидко прораховувати оптимальні сценарії для інноваційної діяльності підприємства на основі оптимізації бізнес-процесів; реалізувати можливості для своєчасного аналізування масивів даних щодо ринкових показників, становища конкурентів та прогнозування ефективних варіантів інноваційного розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень мають бути орієнтовані на пошук нових напрямів та форм застосування ШІ для забезпечення інноваційного розвитку підприємств із залученням різноманітних аспектів діяльності у сучасних умовах цифровізації економіки.

### Список літератури

1. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компаній. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3348> (дата звернення 08.12.2025).
2. Гудзь Ю. Ф., Шевчук А. А. Використання штучного інтелекту для результативності управління бізнес процесами, врахувавши стратегії розкриття потенціалу ШІ. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 9-15. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.09>.
3. Єршова О. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті сталого розвитку. *Проблеми розвитку економіки*. 2025. № 2(25). С. 47-61. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.6>.
4. Петренко В. Вплив штучного інтелекту на підприємницьку діяльність: аналіз результатів онлайн-опитування. *Review of transport economics and management*. 2024. №11(27). С. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/304822>

5. Півнюк А. В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 4. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-12>
6. Юлдашев О. Х., Джунь В. О. Використання штучного інтелекту у веденні господарської діяльності. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2025.2.20> URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/641> (дата звернення 08.12.2025).
7. Рихальський О. Ю. Розробка моделей прийняття рішень та систем штучного інтелекту для підприємств. *Вісник ХНТУ. Інформаційні технології*. 2025. № 2(93). Ч. 2. С. 314-318. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38> URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/1055](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1055) (дата звернення 08.12.2025).
8. Маслов Ю. К., Семенова В. Г. Фінансові аспекти формування інтелектуального капіталу підприємств та забезпечення трансферу технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 2 (29). С. 188-196. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.171738>
9. Hammer M., Champy J. A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Collins Business Essentials. 2003. 272 p.
10. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. №. 85. Pp. 149–160.
11. Лободяк С. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.12.2025).
13. Завгородня О. О., Ткаленко Д. Д., Гавран В. Я. Роль інновацій у моделюванні бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації регіональної економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14221892>
14. Semenova V., Litvinov O., Yermachenko V., Vicen V., Hajnisova E. Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. *Access to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press*. 2025. Vol. 6(2). Pp. 336-356. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6))
15. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225>. URL: <https://zenodo.org/records/13284225> (дата звернення 01.12.2025).
16. Mishra S., Tripathi A. R. AI business model: an integrative business approach. *J Innov Entrep*. 2021. № 10(18). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00157-5>

## References

1. Bolkvadze, N., Bratko, O., Myhal, O. (2023). Implementing artificial intelligence into companies' business activities. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3348> (accessed 08 December 2025). [In Ukrainian].
2. Gudz, Yu.F., Shevchuk, A.A. (2024). Using artificial intelligence for effective business process management, taking into account strategies for unlocking the potential of AI. *Ekonomika i upravlinnia*, 3, 9–15. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.09>. [In Ukrainian].
3. Ershova, O.O. (2025). Using artificial intelligence to optimize enterprise business processes in the context of sustainable development. *Problemy rozvytku ekonomiky*, 2(25), 47-61. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.6>. [In Ukrainian].
4. Petrenko, V. (2024). The impact of artificial intelligence on entrepreneurial activity: analysis of online survey results. *Review of transport economics and management*, 11(27), 131–139. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/304822> [In Ukrainian].
5. Pivnyuk, A.V. (2024). The use of artificial intelligence in modern enterprise activities. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 35(74), 4, 69–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-12> [In Ukrainian].
6. Yuldashev, O. Kh., Jun, V. O. (2025). Using artificial intelligence in conducting economic activities. *Kyivskiy chasopys prava*, 2, 159-164. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2025.2.20> Retrieved from <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/641> (accessed 08 December 2025). [In Ukrainian].

7. Rykhalskyi, O. Yu. (2025). Development of decision-making models and artificial intelligence systems for enterprises. *Visnyk KhNTU. Informatsiini tekhnolohii*, 2(93), Issue 2, 314-318. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.38> Retrieved from [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/1055](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1055) (accessed 08 December 2025). [In Ukrainian].
8. Maslov, Yu. K., Semenova, V. G. (2019). Financial aspects of the formation of intellectual capital of enterprises and ensuring technology transfer. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, Issue 2(29), 188-196. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171738> [In Ukrainian].
9. Hammer, M., Champy, J. A. (2003). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Collins Business Essentials.
10. Porter, M. E., Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 85, 149–160.
11. Lobodiak, S. (2025). The essence and classification of business processes of an enterprise: theoretical aspect. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29> [In Ukrainian].
12. State Statistics Service of Ukraine (n.d.). Ofitsiynyi veb-sait [Official website]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 10 December 2025). [In Ukrainian].
13. Zavgorodnya, O. O., Tkalenko, D. D., Gavran, V. Ya. (2024). The role of innovations in modeling business processes in the context of digital transformation of the regional economy. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14221892>. [In Ukrainian].
14. Semenova, V., Litvinov, O., Yermachenko, V., Vicen, V., & Hajnisova, E. (2025). Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. *Access to science, business, innovation in digital economy, ACCESS Press*, 6(2), 336-356. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6))
15. Derba, V. S. (2024). Artificial intelligence as a tool for improving key business processes of an enterprise. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225>. Retrieved from <https://zenodo.org/records/13284225>. (accessed 01 December 2025). [In Ukrainian].
16. Mishra, S., Tripathi, A. R. (2021). AI business model: an integrative business approach. *J Innov Entrep*, 10(18). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00157-5>.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025

Прийнята до публікації 20.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 339.137.2:631.11

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-126-133>

### СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Васильченко К. Г.**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [abm.kgvas@gmail.com](mailto:abm.kgvas@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-5377-7855

**Чечельницький О.І.**, здобувач вищої освіти магістерського рівня зі спеціальності «075 Маркетинг» Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

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

ORCID: 0009-0001-7190-2840

**Анотація.** У статті розглянуто стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств України в умовах ринкової нестабільності. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих висновків для розробки стратегій розвитку аграрних підприємств та їх інтеграції з державними програмами підтримки. Теоретична цінність роботи полягає у розробленні концептуальної моделі стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності аграрних підприємств, яка об'єднує вплив зовнішнього середовища, внутрішній потенціал суб'єкта господарювання та систему маркетингових стратегій. Запропонована модель забезпечує структурований підхід до формування маркетингової політики та може бути використана як аналітичний інструмент у подальших наукових дослідженнях у сфері аграрного маркетингу.

**Ключові слова:** аграрний маркетинг, стратегічні орієнтири, воєнний стан, ринкова нестабільність, цифровізація, формування бренду, переробка, сценарне планування, соціальна відповідальність, продовольча безпека.

### STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW AND MARKET INSTABILITY

**Kyrylo Vasylchenko**, PHD in Economy, lecturer of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: [abm.kgvas@gmail.com](mailto:abm.kgvas@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0002-5377-7855

**Oleh Chechelnytskyi**, student of Faculty of Marketing, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

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

ORCID: 0009-0001-7190-2840

**Abstract.** The article examines the strategic guidelines for the development of marketing activities of agricultural enterprises in Ukraine under the conditions of martial law and market instability. It is demonstrated that contemporary challenges related to the destruction of infrastructure, disruptions in logistics, inflationary pressures, and shifts in consumer priorities have a significant impact on the efficiency and sustainability of agribusiness operations. The study is based on official statistical data, materials from analytical centers, and the authors' own generalizations and assessments. The research methodology includes the application of SWOT analysis, scenario planning, and comparative analysis, which allows for a comprehensive evaluation of both external and internal factors influencing marketing decisions. The results indicate that the key directions for the development of marketing activities include the digitalization of business processes, the formation and strengthening of product brands, the launch and expansion of processing facilities, the use of scenario-based strategic planning, and the enhancement of corporate social responsibility. Special attention is paid to the role of marketing flexibility and adaptability in conditions of high uncertainty and long-term risk. The findings emphasize that marketing strategies should be aligned with national recovery priorities and global trends in sustainable agriculture. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the obtained conclusions to the development of strategic plans for agricultural enterprises, as well as to their integration with state support programs and international initiatives aimed at post-war recovery and economic resilience. The theoretical contribution of the research consists in the development of an integrated conceptual model of strategic marketing guidelines for agricultural enterprises, which combines the influence of the external environment, the internal potential of the business entity, and the system of marketing strategies. The proposed model provides a structured approach to marketing policy formation and can be used as an analytical

*framework for further scientific research in the field of agricultural marketing and strategic management.*

**Keywords:** *agricultural marketing, strategic guidelines, martial law, market instability, digitalization, brand development, processing, scenario planning, social responsibility, food security.*

**JEL Classification:** J210; J240; Q010

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор України є одним із ключових рушіїв національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортний потенціал та соціальну стабільність у регіонах. В умовах війни його значення зростає, адже підприємства стають не лише виробничими осередками, а й опорою для місцевих громад. Водночас руйнування інфраструктури, перебої у логістиці, інфляційні процеси та загострення конкуренції ускладнюють функціонування аграрного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасній економічній літературі питання стратегічного розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств розглядаються у контексті цифровізації, інноваційного маркетингу та формування брендів. Краузе О.І. підкреслює важливість маркетингової діагностики конкурентоспроможності підприємств [1]. Олійник Є.О. зазначає, що більшість аграрних підприємств України досі використовують традиційні методи збуту, що знижує їхню конкурентоспроможність [2]. Венгерова О.В. наголошує на ключовій ролі цифровізації маркетингових процесів у період воєнного стану [9]. Змієвець Д.Л. та Пронько Л.М. доводять, що інноваційний маркетинг і створення локальних брендів дозволяють підприємствам утримувати позиції навіть у кризових умовах [10]. Красноручський О.О., Маренич Т.Г. і Марченко В.А. підкреслюють значення сценарного планування як інструменту мінімізації ризиків у маркетинговій діяльності [11].

**Відокремлення невирішених частин проблеми.** Попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо уваги приділено комплексному поєднанню стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності з умовами воєнного стану та ринкової нестабільності. Більшість робіт розглядають окремі аспекти – цифровізацію, брендування чи переробку – проте відсутня інтегрована модель, яка враховує одночасно економічні, соціальні та інституційні чинники.

**Мета дослідження.** Метою статті є визначення стратегічних пріоритетів використання маркетингових ресурсів аграрних підприємств України в умовах воєнного стану та ринкової нестабільності і побудова інтегрованої концептуальної моделі стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності в аграрному секторі.

**Основний матеріал.** Сучасний стан аграрного маркетингу в Україні характеризується значними викликами, які зумовлені воєнними діями та ринковою нестабільністю. Аграрні підприємства, що традиційно забезпечували продовольчу безпеку та експортний потенціал держави, нині змушені адаптуватися до нових умов, коли руйнування інфраструктури, перебої у логістиці, інфляційні процеси та зміна споживчих пріоритетів суттєво ускладнюють їхню діяльність [6; 7]. У цих умовах маркетингова діяльність набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає здатність підприємств не лише виживати, а й розвиватися, виконуючи при цьому важливу соціальну місію [8].

Одним із ключових напрямів трансформації маркетингової діяльності є цифровізація. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі та збутові процеси, зменшувати витрати та забезпечувати прозорість управління. Впровадження CRM-систем, ERP-платформ, аналітики Big Data та GPS-моніторингу транспорту створює нові можливості для підвищення ефективності маркетингу [9; 12]. Цифрові інструменти стають основою для формування клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільність навіть у кризових умовах [13].

Основна перевага цифрового маркетингу полягає в його вимірюваності та гнучкості. На відміну від односторонньої комунікації, характерної для традиційних медіа, таких як телебачення або друкована реклама, цифрові канали забезпечують двосторонню взаємодію. Це дає змогу компаніям отримувати миттєвий зворотний зв'язок за допомогою відгуків, швидко коригувати свої кампанії та аналізувати їхню ефективність у реальному часі за допомогою таких інструментів аналізу поведінки покупця як Google Analytics, Microsoft Clarity. Можливість точного таргетування аудиторії ще одна ключова перевага цифрових каналів. Цифрові платформи дають змогу налаштовувати покази реклами на основі геолокації, інтересів, поведінкових факторів і попередніх дій користувачів.

Попри очевидні переваги цифровізації маркетингової діяльності, процес впровадження електронної торгівлі в Україні залишається нерівномірним і не позбавленим суперечностей. З одного боку, цифрові канали забезпечують швидкий вихід підприємств на нові ринки, зменшують транзакційні витрати та підвищують доступність товарів і послуг навіть у кризових умовах. З іншого – не всі галузі мають належну технологічну готовність, логістичну підтримку чи кадрові ресурси для ефективного використання е-commerce. У результаті спостерігається суттєва різниця між секторами економіки за рівнем цифрової інтеграції.

Узагальнені статистичні дані (див. табл. 1) демонструють, що, хоча частка підприємств, які здійснюють електронну торгівлю, загалом зростає, темпи цього зростання істотно варіюють залежно від виду економічної діяльності. Туризм (де частка активних учасників е-торгівлі збільшилася майже вдвічі – з 30,8% до 55,9%), видавнича діяльність (17,7%) та організація харчування (20,1%) демонструють динамічне зростання частки е-торгівлі, тоді як у традиційних секторах (будівництво, енергетика, комунальні послуги) цифрова трансформація просувається повільно. Це свідчить про наявність системних бар'єрів і про те, що процес цифровізації не є лінійним, а потребує цілеспрямованої політики підтримки.

Таблиця 1

Динаміка частки підприємств, які здійснювали е-торгівлю  
у 2018-2024рр., по видах економічної діяльності

| Види економічної діяльності                                                                                                                                                                                                                                                     | Зміна у 2024 р.<br>до 2018р.,<br>у %<br>до загальної<br>кількості<br>підприємств |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Усього</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>3,7</b>                                                                       |
| Переробна промисловість                                                                                                                                                                                                                                                         | 4,4                                                                              |
| Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність                                                          | 5,5                                                                              |
| Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції; виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів; виробництво гумових і пластмасових виробів; виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції | 3,4                                                                              |
| Машинобудування; виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування                                                                                                                                                                                      | 1,1                                                                              |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання; каналізація, поводження з відходами                                                                                                                                                           | 0,1                                                                              |
| Будівництво                                                                                                                                                                                                                                                                     | -0,1                                                                             |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів                                                                                                                                                                                                      | 8,1                                                                              |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність                                                                                                                                                                                                             | 0,8                                                                              |
| Тимчасове розміщування й організація харчування                                                                                                                                                                                                                                 | 20,1                                                                             |
| Інформація та телекомунікації                                                                                                                                                                                                                                                   | 5,4                                                                              |
| Видавнича діяльність; виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів; діяльність у сфері радіомовлення та телевізійного мовлення                                                                                                                 | 17,7                                                                             |
| Телекомунікації (електрозов'язок)                                                                                                                                                                                                                                               | 3,4                                                                              |
| Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність; надання інформаційних послуг                                                                                                                                                                          | 0,5                                                                              |
| Операції з нерухомим майном                                                                                                                                                                                                                                                     | 1,0                                                                              |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                                                                                                                                                                                                                      | 0,7                                                                              |
| Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку; діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування; діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження                                                        | 0,8                                                                              |
| Наукові дослідження та розробки                                                                                                                                                                                                                                                 | 3,4                                                                              |
| Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку; інша професійна, наукова та технічна діяльність                                                                                                                                                                            | -1,2                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування                                                                                                                                                                     | 0,1  |
| Оренда, прокат і лізинг; діяльність із працевлаштування; діяльність охоронних служб та проведення розслідувань; обслуговування будинків і територій; адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги | 0    |
| Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність                                                                                                              | 25,1 |
| Інформаційно-комунікаційні технології                                                                                                                                                                                                  | 1,4  |

Джерело: складено авторами на основі [20]

Діаграма на рис. 1 демонструє ієрархію цифрових компетенцій серед підприємств. Найвищий рівень поширення мають технології, що забезпечують базову онлайн-присутність, наприклад, веб-сайт, соціальні медіа, тоді як інструменти для стратегічного управління (ERP, BI, аналіз Big Data) використовуються значно рідше. Це свідчить про те, що більшість підприємств зосереджуються на оперативному використанні цифрових каналів, а не на побудові інтегрованої системи прийняття рішень на основі маркетингових даних. Відсутність певних технологій може обмежувати конкурентну здатність підприємств у довгостроковій перспективі, що визначає необхідність уважного вивчення цієї проблеми в контексті формування стратегій ринкового зміцнення.



Рис.1. Рівень впровадження цифрових технологій в маркетингову діяльність підприємств України в 2025 році

Джерело: складено авторами на основі [20]

Важливим стратегічним орієнтиром є розвиток бренду продукції. У період воєнного стану бренд виконує не лише комерційну функцію, а й стає символом надійності, українського походження та соціальної відповідальності [10]. Формування власних брендів дозволяє аграрним підприємствам підвищувати лояльність споживачів, розширювати ринки збуту та отримувати додатковий прибуток. Практика показує, що продукція з брендом реалізується дорожче, ніж безіменні аналоги, а інвестиції у маркетинг окупаються вже у перший рік [2; 11].

Потужним елементом стратегічного розвитку є запуск переробних виробництв. Вертикальна інтеграція через створення міні-сироварень, цехів із переробки овочів чи виробництва органічної продукції дозволяє підприємствам створювати продукцію з високою доданою вартістю, виходити на нові ринки та зменшувати залежність від коливань закупівельних цін [4; 5]. Навіть у песимістичних сценаріях такі проєкти залишаються прибутковими, а строк їх окупності не перевищує десяти років. В оптимістичних варіантах рентабельність може сягати майже ста відсотків, що підтверджує стратегічну доцільність інвестицій у переробку [14; 15].

Сценарне планування маркетингової діяльності є ще одним важливим інструментом управління ризиками. Оптимістичний сценарій передбачає стабілізацію ринку та зростання попиту на експорт, базовий – поступове відновлення логістики та збереження внутрішнього попиту, а песимістичний – подальші руйнування інфраструктури та падіння купівельної спроможності населення [11]. Використання сценарного планування дозволяє підприємствам адаптувати маркетингові стратегії до різних умов, мінімізувати ризики та забезпечити гнучкість управлінських рішень [12].

Авторами побудовано модель (див. Рис. 2), що відображає структурну логіку взаємодії зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та маркетингових стратегій. У центрі моделі розташовано стратегічні орієнтири маркетингової діяльності, серед яких виділено п'ять ключових блоків: цифровізація, брендування, переробка, сценарне планування та соціальна відповідальність. Стратегічні орієнтири отримують вхідну інформацію з двох джерел: зовнішнє бізнес-середовище та внутрішні ресурси – виробничий потенціал, фінансова стійкість, кадровий капітал, інноваційна готовність. Вихідним результатом реалізації стратегічних орієнтирів є досягнення потрібної цілі: підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та виконання соціальної місії, що забезпечує продовольчу безпеку та стабілізацію регіональних громад. Зворотний зв'язок, реалізований через цифрову аналітику та моніторинг ефективності, дозволяє коригувати стратегію в умовах невизначеності.

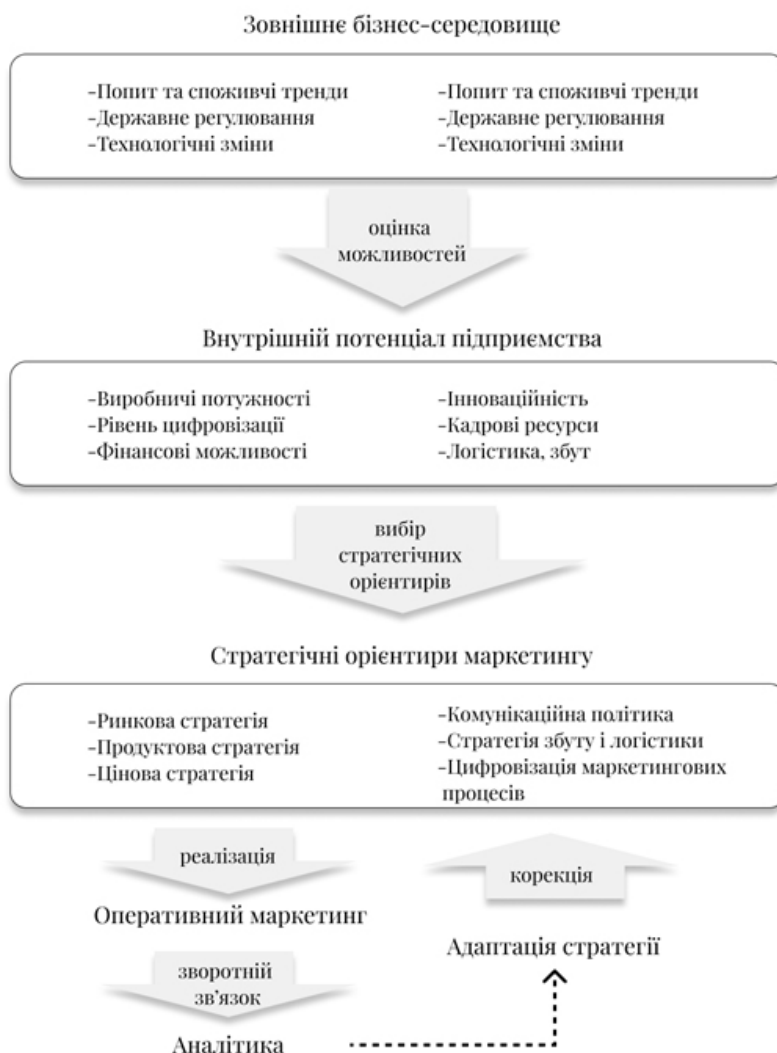


Рис. 2. Концептуальна інтегрована модель стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності аграрних підприємств

Джерело: розроблено авторами

Особливого значення в сучасних умовах набуває соціальна відповідальність аграрних підприємств. Вони стають не лише виробниками продукції, а й ключовими донорами соціальної підтримки громад. Це проявляється у забезпеченні продовольчих наборів для населення, фінансуванні освітніх та медичних програм, підтримці внутрішньо переміщених осіб та відновленні інфраструктури [6; 7; 16]. Така діяльність формує довіру споживачів, підвищує лояльність та зміцнює позиції підприємств на ринку. Соціальна місія аграрного бізнесу сьогодні є визначальною для стабілізації соціально-економічних процесів у країні [15; 16].

Інтеграція маркетингових стратегій із державними програмами та міжнародними ініціативами відкриває нові можливості для розвитку аграрного бізнесу. Держава може забезпечити страхування інвестицій, стабілізацію внутрішнього ринку та розвиток експортних коридорів [6]. Міжнародна співпраця, особливо з країнами ЄС, де зростає попит на органічні та соціально відповідальні бренди, створює додаткові перспективи для збуту української продукції [14; 15].

Таким чином, маркетинг аграрних підприємств в умовах воєнного стану та ринкової нестабільності має розглядатися як багатофункціональна система, яка забезпечує конкурентоспроможність, фінансову стійкість та соціальну місію бізнесу. Його розвиток потребує комплексного підходу, що включає цифровізацію, брендування, переробку, сценарне планування та соціальну відповідальність [1; 2; 9; 13]. Саме поєднання цих стратегічних орієнтирів дозволяє аграрним підприємствам не лише вистояти у складних умовах, а й закласти основу для майбутнього зростання.

**Висновки.** У ході дослідження встановлено, що стратегічний розвиток маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану та ринкової нестабільності має ґрунтуватися на цифровізації процесів, створенні та просуванні власних брендів, впровадженні сценарного планування, розширенні переробних виробництв і посиленні соціальної відповідальності. Результати свідчать, що маркетинг у сучасних умовах виконує не лише економічну функцію, а й стає важливим інструментом підтримки суспільства, забезпечуючи продовольчу безпеку та сприяючи стабілізації місцевих громад.

Авторами розроблено концептуальну інтегровану модель стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності аграрних підприємств, яка демонструє:

- інтеграцію зовнішніх факторів, внутрішніх ресурсів та маркетингових рішень;
- послідовність формування, реалізації та коригування стратегічних орієнтирів;
- адаптивність завдяки цифровій аналітиці та моніторингу ефективності;
- можливість практичного застосування для визначення оптимальних маркетингових стратегій.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих орієнтирів для розробки стратегій розвитку аграрних підприємств, а теоретичне – в удосконаленні підходів до стратегічного розвитку аграрного маркетингу в умовах підвищеної невизначеності.

### Список літератури

1. Краузе О. І. Маркетингова діагностика конкурентоспроможності підприємства: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. – 85 с.
2. Олійник Є.О., Перерва Б.К. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-265-271>
3. Ukrainian Association of Agrarian Economics. Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств. UJAE. 2024.
4. AgroWeek. Виробництво сиру в Україні скоротилося на 6%, попит на фермерські сири зріс на 18%. AgroWeek: офіційний сайт. URL: <https://agroweek.ua> (дата звернення: 02.12.2025).
5. Ткаченко С. Є. Аналіз інвестиційної діяльності в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-3>
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики. NISS: веб-сайт. 24.11.2025. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).
7. AgroPortal. Агросектор після трьох років війни: виклики сьогодення та плани на відновлення. AgroPortal.ua: веб-сайт. 24.11.2025. URL: <https://agroportal.ua> (дата звернення: 02.12.2025).

8. Міжнародна маркетингова група. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. Economics.org.ua: веб-сайт. 24.11.2023. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).
9. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2024. № 3 (52), С. 89–97. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6198e4de-342f-4a08-9496-97669404af1e/content> (дата звернення: 02.12.2025).
10. Змієвець Д. Л., Пронько Л. М. Інноваційний маркетинг аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-97>
11. Красноручий О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1>
12. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2021. – 432 p.
13. Kotler P., Keller K. L. *Marketing management*. 16th ed. Pearson Education, 2022. – 832 p.
14. OECD. *Agricultural policy monitoring and evaluation*. Paris: OECD Publishing, 2023. – 400 p.
15. FAO. *The state of agricultural commodity markets*. Rome: FAO, 2024. – 200 p.
16. World Bank Group. *Ukraine agriculture resilience report*. Washington, DC: World Bank Group, 2024. – 150 p.
17. Finger R. Digital innovations for sustainable and resilient agricultural systems. *European Review of Agricultural Economics*. 2023. Vol. 50(4). P. 1277–1309. DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbad021>
18. OECD & FAO. *Agricultural Outlook 2025–2034*. Paris: OECD Publishing, 2025. – 350 p. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034\\_601276cd-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html) (дата звернення: 02.12.2025)
19. Рябчук А.Г., Бабічева О.І., Нагорна О.А., Корчінська О.В., Білоушко Т. С. Ensuring the marketing activities of agricultural enterprises: Strategic and tactical decisions. *International Journal of Agricultural Extension, Special Issue*, 71–79. 2021. DOI: <https://doi.org/10.33687/ijae.009.00.3723>
20. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html) (дата звернення: 02.12.2025).

## References

1. Krauze, O. I. (2018). *Marketing diagnostics of enterprise competitiveness: Lecture notes*. Ternopil: Ternopil National Technical University named after I. Pulyuy. – 85 p. [In Ukrainian].
2. Oliinyk, Ye. O., & Pererva, B. K. (2024). Marketing strategy in agrarian business. *Business Inform*, 7, 265–271. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-265-271> [In Ukrainian].
3. Ukrainian Association of Agrarian Economics. (2024). Analysis of the effectiveness of marketing measures of agrarian enterprises. UJAE. Retrieved from <https://agroconf.org/category/rubrika/analitika> (accessed 2 December 2025). [In Ukrainian].
4. AgroWeek. (2025, November 24). Cheese production in Ukraine decreased by 6%, demand for farm cheese increased by 18%. Retrieved from <https://agroweek.ua> (accessed 2 December 2025). [In Ukrainian].
5. Tkachenko, S. Ye. (2022). Analysis of investment activity in the agrarian sector of Ukraine. *Economy and Society*, 38, 45–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-3> [In Ukrainian].
6. National Institute for Strategic Studies. (2025, November 24). Key challenges for the agrarian sector and main tasks of state agrarian policy. Retrieved from <https://niss.gov.ua> (accessed 2 December 2025). [In Ukrainian].
7. AgroPortal. (2025, November 24). Agrarian sector after three years of war: Current challenges and recovery plans. Retrieved from <https://agroportal.ua> (accessed 2 December 2025). [In Ukrainian].
8. International Marketing Group. (2023, November 24). Impact of war on the state of the agrarian sector in Ukraine. Retrieved from <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> (accessed 2 December 2025). [In Ukrainian].

9. Vengerova, O. V. (2024). Features of forming marketing strategy of agrarian enterprises under martial law. *Tavria State Agrotechnological University Journal*, 3(52), 89–97. Retrieved from <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6198e4de-342f-4a08-9496-97669404af1e/content> (accessed 2 December 2025). [In Ukrainian].
10. Zmiyevets, D. L., & Pronko, L. M. (2024). Innovative marketing of agrarian enterprises under martial law. *Economy and Society*, (62), 97–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-97> [In Ukrainian].
11. Krasnorutskyi, O. O., Marenych, T. H., & Marchenko, V. A. (2023). Transformation of marketing of agrarian enterprises during wartime. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1> [In Ukrainian].
12. Porter, M. E. (2021). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press. – 432 p.
13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education. – 832 p.
14. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Agricultural policy monitoring and evaluation*. Paris: OECD Publishing. – 400 p.
15. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *The state of agricultural commodity markets*. Rome: FAO. – 200 p.
16. World Bank Group. (2024). *Ukraine agriculture resilience report*. Washington, DC: World Bank Group. – 150 p.
17. Finger, R. (2023). Digital innovations for sustainable and resilient agricultural systems. *European Review of Agricultural Economics*, 50(4), 1277–1309. DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbad021>
18. OECD & FAO. (2025). *Agricultural Outlook 2025–2034*. Paris: OECD Publishing. – 350 p. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034\\_601276cd-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html) (accessed 2 December 2025).
19. Riabchyk, A., Babicheva, O., Nahorna, O., Korchynska, O., & Bilousko, T. (2021). Ensuring the marketing activities of agricultural enterprises: Strategic and tactical decisions. *International Journal of Agricultural Extension, Special Issue*, 71–79. DOI: <https://doi.org/10.33687/ijae.009.00.3723>
20. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Official website. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html) (accessed 2 December 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025

Прийнята до публікації 16.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ДИНАМІЧНА ГІБРИДНА МОДЕЛЬ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРА У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ

Лабунська О. В., аспірантка, кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: oksana.labunskaya@hys-enterprise.com

ORCID: 0009-0007-2635-878X

**Анотація.** Мета статті полягає в обґрунтуванні сучасного підходу до моделювання діяльності бізнес-акселераторів та розробленні динамічної гібридної моделі, що відображає їхню адаптивну природу, здатність змінювати структуру доходів і реагувати на зовнішні та внутрішні чинники розвитку. Методика дослідження ґрунтується на аналізі міжнародних та національних літературних джерел, порівняльному дослідженні статичних моделей акселераторів, оцінюванні їх фінансових результатів, формуванні матриці сумісності складових доходів та побудові сценарних конфігурацій гібридної моделі. Результати дослідження показали, що традиційні статичні моделі акселераторів не відображають реальної логіки їх функціонування, оскільки доходи більшості інституцій формуються як комбінація кількох джерел. Запропонована гібридна модель дає змогу описати акселератор як динамічну систему, у якій зміна вагових коефіцієнтів залежить від ринкових умов, доступності ресурсів, типу програм та стратегічних цілей організації. Встановлено чотири стійкі сценарні конфігурації гібридної моделі та обґрунтовано їх економічну доцільність. Практична значимість дослідження полягає у створенні концептуального та методичного підґрунтя для вибору та налаштування оптимальної структури фінансування акселератора, що сприятиме підвищенню його стійкості, результативності та стратегічної адаптивності в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** бізнес-акселератор, гібридна модель, сценарне моделювання, динамічна модель, інноваційна екосистема, структура доходів.

## DYNAMIC HYBRID MODEL OF A BUSINESS ACCELERATOR IN THE SYSTEM OF ECONOMIC AND SCENARIO ANALYSIS

Oksana Labunska, Graduate Student, Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: oksana.labunskaya@hys-enterprise.com

ORCID: 0009-0007-2635-878X

**Abstract.** The purpose of this article is to substantiate a modern approach to modeling the activities of business accelerators and to develop a dynamic hybrid model that reflects their adaptive nature, the ability to reconfigure revenue structures, and the responsiveness of accelerator programmes to external and internal factors. The study aims to demonstrate that accelerators do not operate within fixed financial or organizational configurations but rather function as flexible systems whose structure evolves over time. The methodological framework is based on a comprehensive analysis of international and national scientific literature, a comparative assessment of traditional static accelerator models, the examination of their cost and revenue structures, the construction of a compatibility matrix for revenue components, and the development of scenario-based configurations of the hybrid model. Additional analytical procedures include the evaluation of empirical financial data from global and Ukrainian accelerators, the synthesis of theoretical perspectives on business model evolution, and the application of parameter-based modeling for determining optimal revenue compositions. The research results reveal that conventional static accelerator models insufficiently capture the real functioning of accelerators, as most institutions derive income from a combination of multiple sources rather than a single dominant stream. The proposed hybrid model conceptualizes the accelerator as a dynamic system in which shifts in revenue composition are driven by market changes, resource availability, institutional constraints, programme type, and strategic priorities. Four stable scenario configurations of the hybrid model are identified, each representing a distinct strategic state of the accelerator, and their economic rationale and applicability are substantiated. The study also emphasizes that the adaptability of hybrid models enables more resilient strategic planning, enhances financial sustainability, and supports long-term institutional development. The practical significance of the results lies in providing a conceptual and methodological foundation for selecting, calibrating, and managing the revenue structure of an accelerator in a way that improves its resilience, operational stability, and effectiveness. The findings can be applied by university-based, corporate, and independent accelerators seeking to optimize their business models under conditions of uncertainty and fluctuating innovation landscapes.

**Keywords:** business accelerator, hybrid model, scenario modeling, dynamic model, innovation ecosystem, revenue structure.

**JEL Classification:** O310; O320; M130; C510

**Постановка проблеми.** У глобальній інноваційній економіці бізнес-акселератори відіграють дедалі важливішу роль у прискоренні розвитку підприємств – від наукоємних стартапів до малих і середніх бізнесів, які потребують швидкого доступу до знань, експертизи, партнерств і ринків. На відміну від інкубаторів, що працюють з довшими життєвими циклами

та базовою підтримкою, акселератори виконують саме функцію прискорення та створюють умови для інтенсивного зростання інноваційних проєктів і технологічних рішень.

Нині функціонування акселераторів значно ускладнилося. Їхня діяльність відбувається у середовищі швидких змін інвестиційних циклів, волатильності джерел фінансування, цифрової трансформації сервісів, зростаючих очікувань бізнесу та конкуренції за талант. Паралельно змінюється і сама роль акселераторів: вони вже не є просто інструментами підтримки стартапів, а є елементами інноваційної інфраструктури, що працюють із різними групами підприємств, забезпечують трансфер технологій, формують партнерські мережі та виконують соціально-економічні функції.

В умовах такої багатовимірності виникає проблема адекватної економічної оцінки та вибору моделей функціонування акселераторів. Наявні підходи, що ґрунтуються на спрощених, переважно статичних характеристиках, не враховують складності сучасних акселераторів, їх динамічної природи та здатності змінювати структуру доходів, формат програм, партнерські конфігурації та бізнес-логіку залежно від зовнішніх умов. Зростання змішаних моделей фінансування, зсув фокусу уваги на університетських і корпоративних акселераторах, а також залежність багатьох інституцій від короткострокових циклів підтримки додатково ускладнюють можливість застосування традиційних підходів.

Отже, наукові й практичні аспекти проблеми полягають не лише в тому, що окремі моделі акселераторів перестають відповідати сучасним викликам, а й в тому, що виникає потреба ретельно дослідити, порівняти та обґрунтувати вибір таких моделей, які здатні забезпечити стійкість, гнучкість і ефективність акселераторів у динамічних умовах інноваційного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях акселератори розглядаються як інституції інноваційної інфраструктури, покликані забезпечувати інтенсивну підтримку підприємницьких ідей через навчання, менторинг, доступ до ресурсів та прискорення виходу на ринок.

У класичних оглядах феномен акселерації визначається як окрема організаційна модель, що пришвидшує розвиток інноваційних проєктів у порівнянні з інкубаторами чи іншими формами підтримки [1]. Подальші дослідження уточнюють, що акселератори значно відрізняються за структурою програм, інтенсивністю взаємодії із засновниками та логікою створення цінності [2].

Систематичні огляди останніх років показують, що акселератори є різномірними за функціями та механізмами впливу. Аналіз досвіду різних країн демонструє, що акселератори можуть діяти як елементи підприємницької екосистеми, інструменти залучення інвестицій або механізми формування мережових зв'язків [3]. Результати акселерації залежать від конфігурації інституції, а не лише від змісту програми [4].

Європейська аналітика вказує на посилення ролі корпоративних, університетських та регіональних акселераторів, які поєднують різні формати підтримки та джерела фінансування [5, 6]. У публікаціях міжнародних організацій наголошується, що акселератори дедалі частіше працюють у змішаних фінансових системах і змінюють структуру програм залежно від ринкових умов [7]. Світові огляди підприємницьких екосистем підкреслюють також зростання технологічної спеціалізації, цифровізації сервісів та адаптивності моделей акселерації [8, 9].

В українському контексті наукові публікації акцентують на інституційній ролі акселераторів у розвитку інноваційного підприємництва, формуванні екосистеми та підтримці технологічних проєктів [10], а також підкреслюють значення акселераторів як елементів національної інноваційної екосистеми та механізмів трансферу технологій [11, 12]. Практичні огляди українських організацій підтверджують відсутність єдиного підходу до організації акселераційних програм [13, 14].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний обсяг наукових досліджень, низка ключових аспектів моделювання акселераторів залишається недостатньо опрацьованою. Більшість робіт описують акселератори як статичні утворення, хоча в реальності вони функціонують у динамічному, мінливому середовищі. Наукові публікації рідко пов'язують структуру фінансування з економічною стійкістю інституції, а питання еволюції моделей у часі та причин організаційних трансформацій розкрито поверхово. Українські дослідження також не пропонують узгодженого методичного підходу до визначення економічно ефективної моделі акселератора.

Це зумовлює потребу у формуванні концептуального підходу, який розглядає акселератор як динамічну економічну систему, здатну адаптувати структуру своєї моделі до змін

ринкових умов, інституційної політики та стратегічних пріоритетів.

**Метою статті** є обґрунтування сучасного підходу до моделювання діяльності бізнес-акселераторів і розроблення динамічної гібридної моделі, яка відображає їхню адаптивну природу та здатність змінювати структуру доходів відповідно до ринкових умов.

**Основний матеріал.** Статичні моделі фінансування бізнес-акселераторів, описані нами раніше [10], охоплюють п'ять базових підходів: пайову, грантову, платну, внутрішньо-інституційну та змішану моделі. Їх об'єднує припущення про фіксовану структуру доходів, що залишається незмінною в часі. Однак сучасні емпіричні дані засвідчують, що реальні акселератори не функціонують у межах такої статичності: вони адаптують свої бізнес-моделі, комбінуючи різні джерела фінансування залежно від ринкових, організаційних, інституційних та стратегічних умов.

Виходячи з цього, проведено аналіз показників діяльності акселераторів у світі та в Україні, що дав змогу виокремити типові статті витрат і визначити їх середні обсяги. Використані дані базуються на реальних звітах університетських, корпоративних і приватних акселераторів (зокрема Techstars, Y Combinator, YEP!, USF), тому не є умовними чи модельними величинами. Для аналітичної ілюстрації обрано типовий формат тримісячної акселераційної програми з когортною місткістю 20 учасників. Такий розмір когорти відповідає верхній межі інтенсивних акселераційних програм, але водночас є репрезентативним для економічного аналізу, забезпечуючи коректне порівняння витратних структур різних моделей (рис. 1).

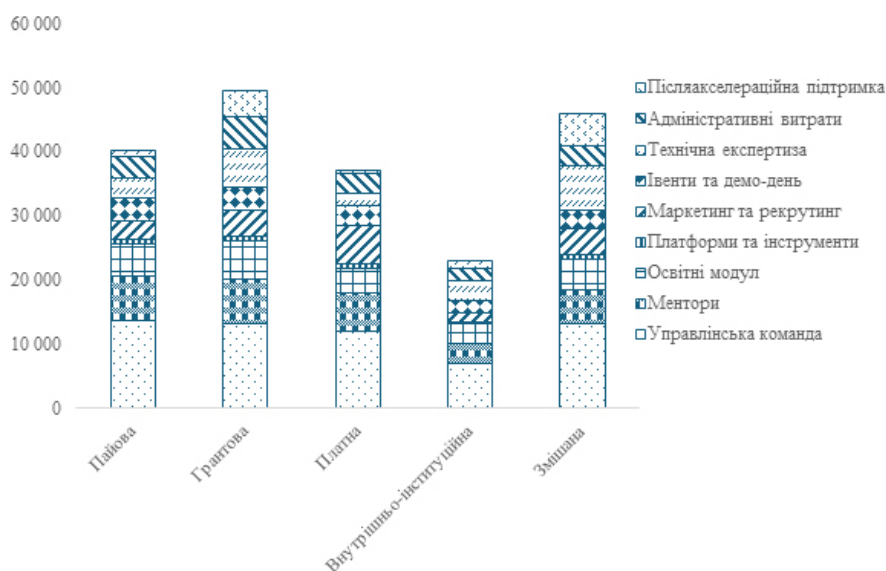


Рис. 1. Склад та обсяг витрат акселератора за різними моделями, дол. США  
Джерело: розраховано авторкою

Отримані результати свідчать, що загальні витрати акселератора у різних моделях становлять 23–52 тис. дол. та відрізняються між собою незначно. Водночас їхній склад – менторська підтримка, залучення експертів, адміністративні витрати, навчальні модулі, сервісна інфраструктура – залишається відносно однорідним у незалежності від механізму організації програми. Відтак ключовий фактор фінансової стійкості акселератора полягає не у витратах, а у логіці формування доходів, які й визначають кінцевий фінансовий результат кожної моделі.

Структурне обмеження статичних моделей полягає в одномірності доходів: кожна модель спирається переважно на один канал фінансування, що створює вразливість до зовнішніх коливань, а також знижує здатність інституції забезпечувати операційну сталість, масштабування програм та розвиток партнерської мережі [15]. У реальності акселератори функціонують у багатокомпонентному середовищі, де успіх залежить від поєднання декількох джерел доходу та їх динамічного балансування.

Для наочності порівняння результатів статичних моделей проаналізовано їхні доходи, витрати та кінцевий фінансовий результат (рис. 2).

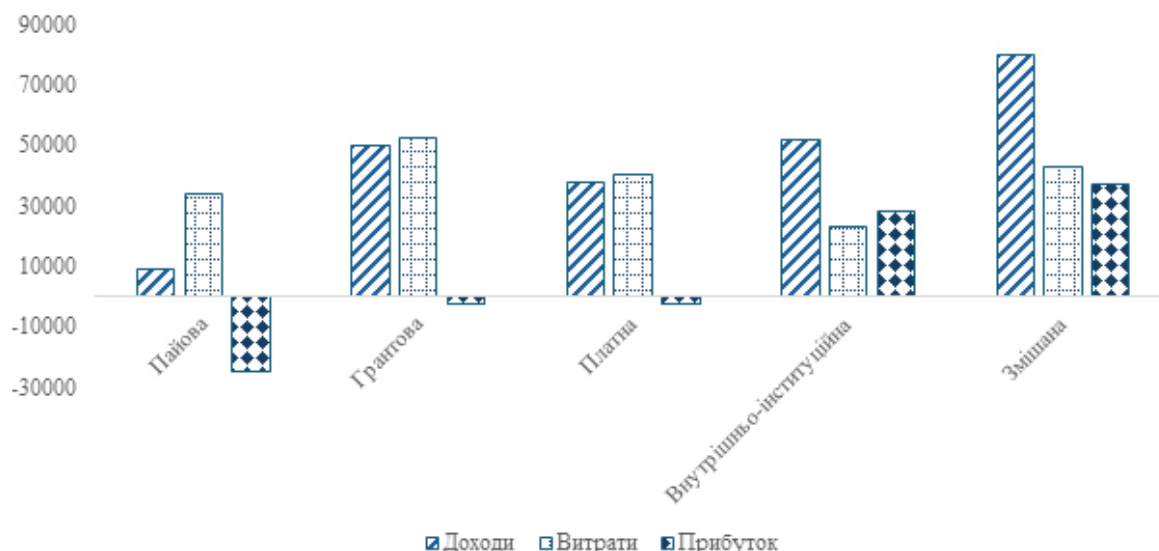


Рис. 2. Порівняльні фінансові результати моделей акселераторів, дол. США  
Джерело: розраховано авторкою

Порівняння свідчить про суттєві відмінності в економічній результативності. Пайова модель, яка базується на низькій частці участі акселератора у капіталі компаній, демонструє значний негативний результат (приблизно 25 тис. дол.). Це робить її малоприсадною для акселераторів, що працюють із широким колом МСП і не мають доступу до швидкозростаючих стартапів. Платна модель також є збитковою (-2,6 тис. дол.), оскільки ринок акселераційних послуг для МСП у країнах, що розвиваються, характеризується низькою платоспроможністю попиту.

Грантова модель демонструє близький до нульового результат, але повністю залежить від зовнішнього фінансування, що робить її вразливою до змін донорських пріоритетів і циклів. Внутрішньо-інституційна модель забезпечує позитивний фінансовий результат, проте її застосування обмежене рамками університетських та корпоративних структур, де логіка фінансування не завжди відповідає ринковим сигналам.

Єдиною моделлю, яка забезпечує істотно позитивний результат (+37 тис. дол.) і достатню стійкість до зовнішніх змін, є змішана модель. Це підтверджує ключову гіпотезу дослідження: диверсифікація джерел доходів є критично важливою для економічної ефективності акселератора. По суті, змішана модель є прототипом сучасної гібридної логіки, у межах якої пропорції різних джерел доходів можуть гнучко змінюватися відповідно до ринкових умов, профілю клієнтів, рівня ризику та стратегічних цілей інституції.

Світова практика підтверджує, що акселератори майже ніколи не працюють у межах «чистих» моделей. Їхні доходи утворюються як комбінація кількох складових з різною інтенсивністю використання [7, 8, 16]. Попри це, наявні наукові праці не пропонують формалізованого способу описати такі комбінації. У межах цієї роботи пропонується розглядати гібридну бізнес-модель акселератора як параметричну комбінацію чотирьох джерел надходжень. Доходи акселератора при гібридній моделі можна розрахувати за формулою:

$$Hybrid Model = w_1 \cdot D_{eq} + w_2 \cdot D_{gr} + w_3 \cdot D_{fee} + w_4 \cdot D_{inst}, \quad (1)$$

де:  $D_{eq}$  – дохід від пайової компоненти;

$D_{gr}$  – дохід від грантових програм;

$D_{fee}$  – дохід від платних сервісів та програм;

$D_{inst}$  – дохід від внутрішньо-інституційних та корпоративних джерел;

$w_1, w_2, w_3, w_4$  – вагові коефіцієнти, що визначають частку кожного джерела доходів у структурі бізнес-моделі акселератора, змінюються у часі відповідно до зовнішніх умов і стратегічних рішень та задовольняють умову:

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1, w_i \geq 0. \quad (2)$$

Оскільки ці компоненти характеризуються різною економічною природою, рівнем ризику та операційними вимогами, наступним етапом побудови універсальної гібридної моделі є оцінювання їх сумісності. Для цього застосовано бальну шкалу (від 0 до 4 балів), яка формалізує можливість одночасного використання компонентів і відображає ступінь їх комплементарності: 0 – несумісні, 1 – низька сумісність, 2 – середня, 3 – висока, 4 – дуже висока. Такий підхід дозволяє перейти від описових характеристик до параметричного аналізу, необхідного для визначення стійких конфігурацій гібридної моделі. На основі цієї шкали сформовано матрицю сумісності (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця сумісності компонентів гібридної моделі, бали

| Модель                  | Пайова | Грантова | Платна | Внутрішньо-інституційна |
|-------------------------|--------|----------|--------|-------------------------|
| Пайова                  | –      | 1        | 2      | 0                       |
| Грантова                | 1      | –        | 3      | 4                       |
| Платна                  | 2      | 3        | –      | 3                       |
| Внутрішньо-інституційна | 0      | 4        | 3      | –                       |

*Джерело: розроблено авторкою*

Інтерпретація матриці сумісності показує, що найвищу узгодженість демонструє поєднання грантової та внутрішньо-інституційної моделей (4 бали), що зумовлено подібністю їхньої економічної природи, орієнтацією на стабільні джерела фінансування та низьким рівнем ризику. Високий рівень сумісності спостерігається також між грантовою та платною, а також між платною та інституційною моделями, які поєднують стабільність базових ресурсів із ринковою гнучкістю. Середня або низька сумісність характерна для комбінацій за участю пайової моделі, що пояснюється високою ризиковістю equity-інструментів та їх слабкою інтегрованістю у бюджетно орієнтовані чи грантові механізми.

Матриця сумісності виконує аналітичну функцію попереднього проєктування бізнес-моделі акселератора, оскільки дозволяє визначити допустимі та ефективні комбінації джерел доходів залежно від ресурсної бази та стратегічної позиції інституції. На її основі сформовано чотири сценарні конфігурації вагових коефіцієнтів  $w_1 - w_4$ , що відображають типові стани гібридної моделі:

- грантова гібридна модель (домінування  $w_2$ ), характерна для акселераторів із соціально-економічною місією та залежністю від міжнародних і державних програм;
- платна гібридна модель (домінування  $w_3$ ), притаманна ринково орієнтованим акселераторам, які забезпечують фінансову стійкість за рахунок попиту на освітні й сервісні продукти;
- інституційна гібридна модель (домінування  $w_4$ ), властива університетським і корпоративним акселераторам із довгостроковою інвестиційною логікою та стабільною ресурсною базою;
- збалансована гібридна модель (порівнянні частки  $w_1 - w_4$ ), яка демонструє найвищу стійкість завдяки диверсифікації джерел доходів.

Запропоновані конфігурації підтверджують, що ефективність акселератора визначається не вибором однієї статичної моделі, а параметричним налаштуванням пропорцій доходів, що відповідає реальній практиці управління інноваційними інституціями. Такий підхід узгоджується з сучасними теоретичними розробками щодо еволюційного характеру бізнес-моделей, у яких наголошується на необхідності їх адаптивності та здатності до динамічної перебудови залежно від середовища [6, 17, 18].

Узагальнення характеристик гібридної моделі дає змогу інтерпретувати її як динамічну систему, у якій зміна зовнішніх та внутрішніх факторів зумовлює коригування вагових коефіцієнтів і перехід між різними станами. Ця логіка відповідає міжнародним аналітичним оглядам, у яких підкреслюється, що акселератори працюють у змішаних фінансових системах і змінюють структуру діяльності відповідно до коливань ринкового та інституційного середовища [7].

На рисунку 3 подано узагальнену схему такої еволюції, яка демонструє, як зміна ринкових умов, ресурсної доступності чи стратегічних пріоритетів спричиняє трансформацію вагових

коефіцієнтів гібридної моделі та зумовлює перехід акселератора між різними конфігураціями станів.



Рис. 3. Схема динамічного розвитку гібридної моделі бізнес-акселератора як системи станів

Джерело: розроблено авторкою

Ілюстративні розрахунки підтверджують практичну значущість такої динаміки. Наприклад, у грантовій гібридній конфігурації ( $S_1$ ), де частки доходів становлять  $w_1 = 0,05$ ;  $w_2 = 0,55$ ;  $w_3 = 0,15$ ;  $w_4 = 0,25$ , сукупний дохід акселератора дорівнює 48,65 тис. дол., а фінансовий результат +5,65 тис. дол. У перехідному стані ( $S_1 \rightarrow S_4$ ), за умов зростання частки платних послуг і інституційної підтримки ( $w_2$  зменшується до 0,40;  $w_3$  і  $w_4$  підвищуються до 0,25 і 0,30 відповідно), дохід зростає до 50,86 тис. дол., а прибуток збільшується до +7,86 тис. дол. У збалансованому стані ( $S_4$ ), коли частки компонентів наближаються до рівноважної структури з врахуванням особливостей пайової моделі ( $w_1 = 0,10$ ;  $w_2 = 0,30$ ;  $w_3 = 0,30$ ;  $w_4 = 0,30$ ), дохід становить 52,90 тис. дол., а фінансовий результат складає +9,90 тис. дол. Отже, зміна структури часток у гібридній моделі безпосередньо впливає на фінансові результати акселератора, а диверсифікація доходів підвищує його стійкість.

Перспективи розвитку моделі передбачають перехід від концептуального опису до формалізованих кількісних процедур, включаючи моделювання траєкторій переходів між станами, сценарне прогнозування та емпіричну перевірку на основі реальних даних акселераторів. Це створить передумови для формування прикладного інструментарію стратегічного управління, який дозволить визначати оптимальні пропорції доходів, оцінювати стійкість бізнес-моделі та прогнозувати її довгострокову результативність.

**Висновки.** Проведене дослідження продемонструвало, що традиційні статичні моделі бізнес-акселераторів – пайова, грантова, платна та внутрішньо-інституційна – лише частково відображають реальну логіку функціонування акселераційних інституцій. Їхнім системним недоліком є припущення про сталу структуру доходів, що не відповідає сучасним умовам динамічного ринку, волатильності фінансових потоків і зміни стратегічних орієнтирів інноваційних організацій. Аналіз фінансових результатів статичних моделей підтвердив, що їхня одномірність є ключовою причиною нестійкості та неможливості підтримувати масштабування і диверсифікацію діяльності.

У дослідженні обґрунтовано перехід від статичного підходу до універсальної динамічної гібридної моделі, у якій діяльність акселератора описується як поєднання чотирьох компонентів доходів із ваговими коефіцієнтами  $w_1$ – $w_4$ , що змінюються у часі. Запропонована матриця сумісності компонентів дозволила формалізувати структурні межі їх поєднання та слугувала основою для побудови параметричних сценаріїв, які демонструють, як зміна пропорцій між компонентами впливає на фінансові результати та стійкість інституції. Таким способом у дослідженні здійснено концептуальний перехід від оцінювання моделей як фіксованих типів до аналізу акселератора як системи станів.

Показано, що динамічний характер гібридної моделі забезпечує можливість адаптивного сценарного управління, оскільки зміна часток компонентів у відповідь на ринкові, інституційні та стратегічні фактори дозволяє акселератору підтримувати стійкість у середовищі високої невизначеності. Ілюстративні сценарні розрахунки підтвердили, що еволюція вагових коефіцієнтів формує різні траєкторії фінансової результативності, що підсилює наукову та практичну значущість запропонованого підходу.

Отже, дослідження демонструє, що динамічна гібридна модель є більш адекватною аналітичною рамкою для опису сучасних акселераторів, ніж традиційні статичні класифікації. Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення математичного апарату для моделювання переходів між станами, кількісної оцінки траєкторій еволюції  $w_1$ – $w_4$  та емпіричної перевірки моделі на основі даних українських та міжнародних акселераторів.

### Список літератури:

1. Cohen S., Hochberg Y. V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *SSRN Electronic Journal*. 2014. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>.
2. Pauwels C., Clarysse B., Wright M., Van Hove J. Understanding a New Generation Incubation Model: The Accelerator. *Technovation*. 2016. Vol. 50–51. P. 13–24. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>.
3. Hausberg J. P., Korreck S. Business Incubators and Accelerators: A Co-citation Analysis-based, Systematic Literature Review. *Journal of Technology Transfer*. 2020. Vol. 45. P. 151–176. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>.
4. Hallen B. L., Cohen S., Bingham C. Do Accelerators Accelerate? If So, How? *Organization Science*. 2020. Vol. 31. No. 2. P. 378–414. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1304>.
5. Moschner S.-L., Fichter K., Tietze F., et al. The future of corporate accelerator programs: A comparative study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 146. P. 464–476. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.006>.
6. Bone J., Gonzalez-Urbe J., Haley C., Lahr H. The Impact of Business Accelerators and Incubators in the UK. London: Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2019. 125 p. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5da6eb24e5274a5cae34c00c/The\\_impact\\_of\\_business\\_accelerators\\_and\\_incubators\\_in\\_the\\_UK.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5da6eb24e5274a5cae34c00c/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf) (дата звернення 17.10.2025).
7. OECD; European Commission. Policy Brief on Incubators and Accelerators that Support Inclusive Entrepreneurship. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 26 p. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/policy-brief-on-incubators-and-accelerators-that-support-inclusive-entrepreneurship\\_d7d81c23-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/policy-brief-on-incubators-and-accelerators-that-support-inclusive-entrepreneurship_d7d81c23-en.html) (дата звернення 10.10.2025).
8. The Global Startup Ecosystem Report 2025. Startup Genome. 328 p. URL: [https://startupgenome.com/contents/report/gser-2025\\_4786.pdf](https://startupgenome.com/contents/report/gser-2025_4786.pdf) (дата звернення 22.09.2025).
9. The Global Startup Ecosystem Index Report 2025. StartupBlink. 377 p. URL: <https://lp.startupblink.com/report/> (дата звернення 19.09.2025).
10. Лабунська О. В. Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-32>.

11. Гребенник Н. Г., Лабунська О. В. Бізнес-акселератори та їх вплив на розвиток інноваційної екосистеми України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10(311). С. 80–92. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-80-92>.
12. Литвин І. В. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія створення та сучасність. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-110>
13. Report. Ukrainian startup ecosystem: Facing the challenges, seizing the opportunities. 34 p. URL: [https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/01/PUSB\\_REPORT\\_UKRAINIAN\\_STARTUP\\_ECOSYSTEM\\_2022.pdf](https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/01/PUSB_REPORT_UKRAINIAN_STARTUP_ECOSYSTEM_2022.pdf) (дата звернення 10.09.2025).
14. Ukrainian Startup Fund. Annual Report 2023. Kyiv: Ukrainian Startup Fund, 2023. 44 p. URL: <https://usf.com.ua/en/resources/#reports> (дата звернення 10.09.2025).
15. Bagnoli C., Massaro M., Ruzza D., Toniolo K. Business models for accelerators: A structured literature review. *Journal of Business Models*. 2020. Vol. 8(2). P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v8i2.3032>
16. Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 227–246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>.
17. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37(4). P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
18. Polo García-Ochoa Celia. How Business Accelerators Foster Startups' Dynamic Capabilities: A Case Study. *Esic Market Economics and Business Journal*. 2020. Vol. 51, Issue 1, 19–44. DOI: <https://doi.org/10.7200/esicm.165.0511.1>

## References:

1. Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>.
2. Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a New Generation Incubation Model: *The Accelerator: Technovation*, 50–51, 13–24. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>.
3. Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business Incubators and Accelerators: A Co-citation Analysis-based, Systematic Literature Review. *Journal of Technology Transfer*, 45, 151–176. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>.
4. Hallen, B. L., Cohen, S., & Bingham, C. (2020). Do Accelerators Accelerate? If So, How? *Organization Science*, 31(2), 378–414. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1304>.
5. Moschner, S.-L., Fichter, K., Tietze, F., et al. (2019). The future of corporate accelerator programs: A comparative study. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 464–476. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.006>
6. Bone, J., Gonzalez-Urbe, J., Haley, C., & Lahr, H. (2019). The Impact of Business Accelerators and Incubators in the UK. London: Department for Business, Energy & Industrial Strategy. Retrieved from [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5da6eb24e5274a5cae34c00c/The\\_impact\\_of\\_business\\_accelerators\\_and\\_incubators\\_in\\_the\\_UK.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5da6eb24e5274a5cae34c00c/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf) (accessed October 17, 2025).
7. OECD; European Commission. (2019). Policy Brief on Incubators and Accelerators that Support Inclusive Entrepreneurship. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/policy-brief-on-incubators-and-accelerators-that-support-inclusive-entrepreneurship\\_d7d81c23-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/policy-brief-on-incubators-and-accelerators-that-support-inclusive-entrepreneurship_d7d81c23-en.html). (accessed October 10, 2025).
8. Startup Genome. (2025). The Global Startup Ecosystem Report 2025. Retrieved from [https://startupgenome.com/contents/report/gser-2025\\_4786.pdf](https://startupgenome.com/contents/report/gser-2025_4786.pdf). (accessed September 22, 2025).
9. StartupBlink (2025). The Global Startup Ecosystem Index Report 2025. Retrieved from <https://lp.startupblink.com/report/> (accessed September 22, 2025).
10. Labunska, O. V. (2025). Organizational and economic model of a business accelerator as an entrepreneurial structure. *Economics and Society*, 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-32>. [In Ukrainian].
11. Hrebennyk, N. H., & Labunska, O. V. (2023). Business accelerators and their impact on the development of the innovation ecosystem of Ukraine. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 10(311), 80–92. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-80-92>. [In Ukrainian].

12. Lytvyn, I. V. (2019). Startup entrepreneurship ecosystem in Ukraine: history and present. *Molodyi Vchenyi*, 1(65), 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-110>. [In Ukrainian].
13. Startup Bridge EU. (2022). Ukrainian Startup Ecosystem: Facing the Challenges, Seizing the Opportunities. Retrieved from [https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/01/PUSB\\_REPORT\\_UKRAINIAN\\_STARTUP\\_ECOSYSTEM\\_2022.pdf](https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/01/PUSB_REPORT_UKRAINIAN_STARTUP_ECOSYSTEM_2022.pdf). (accessed September 10, 2025).
14. Ukrainian Startup Fund. (2023). Annual Report 2023. Kyiv: USF. Retrieved from <https://usf.com.ua/en/resources/#reports> (accessed September 10, 2025).
15. Bagnoli, C., Massaro, M., Ruzza D., Toniolo K. (2020). Business models for accelerators: A structured literature review. *Journal of Business Models*, 8(2), 1–21. DOI: <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v8i2.3032>
16. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>.
17. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
18. Polo García-Ochoa, Celia. (2020). How Business Accelerators Foster Startups' Dynamic Capabilities: A Case Study. *Esic Market Economics and Business Journal*, 51(1), 19–44. DOI: <https://doi.org/10.7200/esicm.165.0511.1>

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025

Прийнята до публікації 16.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ІНТЕГРАЦІЯ GTM-СТРАТЕГІЇ ТА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ ВИВЕДЕННЯ ІТ-ПРОДУКТУ НА РИНОК

**Тардаскіна Т. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна

e-mail: taradskina@ukr.net

ORCID: 0000-0003-3818-7029

**Анотація.** Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до розробки GTM-стратегії для ІТ-продуктів у цифровій економіці. Методика включає абстрактно-логічний, порівняльний та емпіричний методи для аналізу теоретичних засад, порівняння підходів та оцінювання ефективності GTM. Наукова новизна полягає у запропонованому поетапному інтегрованому підході, який ґрунтується на керованому поєднанні інструментів традиційного, Agile та Lean підходів залежно від стадії виведення продукту на ринок. Практичне значення дослідження полягає в оптимізації виходу ІТ-продукту на ринок та підвищенні ефективності маркетингових комунікацій.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, GTM-стратегія, маркетингова стратегія, цифрова трансформація, цифрова економіка, ІТ-продукт.

## INTEGRATION OF THE GTM STRATEGY AND MARKETING COMMUNICATIONS IN THE PROCESS OF BRINGING AN IT PRODUCT TO MARKET

**Tetiana Tardaskina**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, State University of Intelligent Technologies and Communications, Odessa, Ukraine

e-mail: taradskina@ukr.net

ORCID: 0000-0003-3818-7029

**Abstract.** The aim of the study is to analyze contemporary approaches to developing a Go-to-Market (GTM) strategy for IT products in the digital economy and to propose a phased integrated approach that optimizes product launch and enhances marketing communication effectiveness. Special attention is paid to systematically combining traditional, Agile, and Lean approaches depending on the product lifecycle stage and market uncertainty. To achieve the objectives, a set of research methods was applied: the abstract-logical method for analyzing theoretical foundations of GTM strategies; terminological analysis to clarify key concepts; comparative analysis to evaluate traditional, Agile, and Lean approaches and identify their advantages and limitations; and the empirical method, including observations, experiments, and field studies, to obtain practical data on GTM strategy effectiveness. The study showed that GTM strategy effectiveness depends on the selected approach and its adaptation to market conditions. The traditional approach is optimal for mature markets and large companies, Agile – for rapidly changing markets, and Lean – for startups and innovative projects requiring cost minimization and rapid testing of hypotheses. The proposed phased integrated approach allows dynamic adjustment of the dominant management logic according to product launch stage, phase objectives, and available resources. Scientific novelty lies in the systematic integration of key tools from all three approaches, optimizing the product's path to market, reducing mispositioning risks, and enhancing marketing communication effectiveness at each stage. The practical significance is that managers and marketers can use the approach for step-by-step planning and implementation of GTM strategies. It ensures alignment across functional units, reduces launch risks, improves interactions with customers and partners, and provides a foundation for sustainable growth and competitiveness in the digital economy.

**Keywords:** marketing communications, GTM strategy, marketing strategy, digital transformation, digital economy, IT product.

**JEL Classification:** M310; M370; O330; L860

**Постановка проблеми.** В умовах цифрової економіки питання ефективного просування ІТ-продуктів набуває все більшої актуальності. З розвитком нових технологій та змінюваними потребами споживачів маркетингові комунікації зазнають суттєвих трансформацій [1]. Одним із ключових елементів успішної маркетингової стратегії є GTM-стратегія (Go-to-Market strategy), яка забезпечує комплексний та системний підхід до виведення продукту на ринок. Вона не лише визначає цільову аудиторію та канали просування, а й дозволяє створювати ефективні повідомлення, що відповідають потребам споживачів. Дослідження GTM-стратегії особливо важливе, оскільки воно допомагає адаптувати маркетингові комунікації до швидкозмінних умов цифрового середовища, створюючи можливості для досягнення бізнес-цілей. Дослідження GTM-стратегії відкриває нові горизонти для компаній, які прагнуть ефективно реалізувати свої продукти в умовах цифрової трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** GTM-стратегія як предмет наукових досліджень поступово здобуває дедалі більшу увагу в науковій літературі, особливо у

контексті цифрових трансформацій та глобалізації. Різні науковці пропонують різноманітні підходи до формування та розвитку GTM-стратегії, що базуються на аналізі ринкових умов, технологічних змін і моделей поведінки споживачів.

Дж. Вінберг, один із провідних дослідників у галузі системного мислення, стверджує, що GTM-стратегія має бути розроблена з урахуванням системного підходу. Його основна ідея полягає в тому, що кожен компонент підприємства та продукту слід розглядати як частину більшої системи, що функціонує на ринку. GTM-стратегія має враховувати взаємодію між внутрішніми і зовнішніми факторами, такими як організаційні процеси, ринкова динаміка, конкуренти та технології [2].

Ф. Котлер наголошує на тому, що успішна GTM-стратегія має бути нерозривно пов'язана з довгостроковою маркетинговою стратегією компанії та базуватися на глибокому розумінні ринку та клієнтів [3].

Г. А. Саймон, лауреат Нобелівської премії, у своїй теорії обмеженої раціональності розглядає процес прийняття рішень у бізнесі, зокрема у контексті розробки GTM-стратегії. Відповідно до цього підходу, компанії не завжди мають повну інформацію для прийняття ідеальних рішень під час виведення продукту на ринок. Тому вони мають базувати свою GTM-стратегію на доступних даних, враховуючи обмеження в інформації. Цей підхід корисний для стартапів і компаній, які мають обмежені ресурси і змушені працювати в умовах невизначеності [4].

Е. Ріс, засновник методології Lean Startup, пропонує модель розроблення GTM-стратегії, що ґрунтується на принципах гнучкості та безперервного вдосконалення продукту на основі зворотного зв'язку з ринку [5].

Ікудзіро Нонака (Ikujiro Nonaka) та Хіротакі Такеучі (Hirotaka Takeuchi) у своїх дослідженнях інновацій у маркетингових стратегіях наголошують не лише на необхідності включення нових маркетингових інструментів у маркетингові стратегії, а й пропонують інтегрувати цифрові технології для підвищення адаптивності стратегій до умов швидкозмінного ринку [6].

Проблеми цифрового маркетингу у контексті цифрової економіки аналізуються вітчизняними й зарубіжними вченими. Питання цифрової трансформації маркетингу було частково розкрито вітчизняними та закордонними науковцями. М. Босовська, Л. Бовш та А. Охріменко зазначили, що економіка в умовах воєнного стану в Україні демонструє активне використання цифрових технологій у комунікаціях зі споживачами, бізнес-середовищем та урядами держав в оцінюванні ситуації та екстраполяції корпоративних цінностей у стратегії маркетингу відносин [7]. М. Руденко, Є. Кирилукта і М. Хуторна дослідили сучасні маркетингові тренди та платформи їх реалізації з урахуванням факторів цифровізації економіки, а також виділили ключові інструменти цифрового маркетингу, застосування яких сприятиме просуванню товарів вітчизняних компаній [8]. М. Чуйко акцентує на трансформації маркетингових стратегій, зумовленій розвитком цифрових технологій і сервісів, які істотно змінюють підходи до взаємодії зі споживачами та управління маркетинговою діяльністю [9].

Н. Войтович та О. Терещук у своїх дослідженнях розглядають специфіку формування маркетингової стратегії організацій в умовах цифрової трансформації [10]. Авторами статті [11] показано, що цифрові методи обробки та використання інформації стають основним джерелом підвищення ефективності маркетингу.

Підходи науковців до формування та розвитку GTM-стратегії різноманітні та відображають широкий спектр теорій та моделей. Від системного мислення Дж. Вінберга [2] до інноваційного Ікудзіро Нонака (Ikujiro Nonaka) та Хіротакі Такеучі (Hirotaka Takeuchi) [6] та Lean-підходу Е. Ріс [5] – усі ці концепції демонструють важливість гнучкості, інтеграції різних методів та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Кожен з цих підходів пропонує унікальні інструменти та рамки для аналізу ринку, що дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх споживачів, швидше реагувати на зміни та ефективніше реалізувати свої стратегії.

Крім того, поєднання різних теорій може забезпечити більш комплексний підхід до розробки GTM-стратегії, що допомагає компаніям не лише уникати ризиків, але й відкривати нові можливості для зростання та інновацій. У сучасному динамічному середовищі, де технології та споживчі вподобання постійно змінюються, здатність інтегрувати ці різні підходи стає ключовим фактором успіху для бізнесів, які прагнуть зайняти своє місце на ринку.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах цифрової трансформації та глобалізації ринкового середовища питання інтеграції різних підходів до розробки GTM-стратегії, зокрема системного мислення, Lean-методології та інноваційних інструментів маркетингу, залишається недостатньо дослідженим. Відсутність цілісного інтеграційного підходу до формування GTM-стратегії призводить до фрагментарності рішень на різних етапах виведення IT-продукту на ринок – від визначення цільової аудиторії та формування ціннісної пропозиції до вибору каналів комунікації та масштабування продукту. Це ускладнює узгодження стратегічних і тактичних дій, продовжує шлях продукту до досягнення відповідності продукту ринку (Product Market Fit) та знижує ефективність кожного наступного етапу ринкового запуску. Відтак, науково обґрунтоване поєднання системного мислення, Lean- та Agile-підходів і сучасних інструментів маркетингових комунікацій є необхідною умовою формування логічно вибудованого та адаптивного шляху виведення IT-продукту на ринок, що забезпечує його стійку конкурентоспроможність у цифровій економіці.

**Мета статті:** дослідити сучасні підходи до розробки GTM-стратегії для IT-продуктів у цифровій економіці та систематизувати теоретичні й практичні аспекти її формування для оптимізації процесів виведення IT-продукту на ринок і управління маркетинговими комунікаціями.

**Основний матеріал.** GTM-стратегія є складовою цифрової стратегії, оскільки вона відповідає за тактичну частину виведення продукту на ринок у межах загальної цифрової трансформації бізнесу. У цьому контексті GTM-стратегія фокусується на плануванні, позиціонуванні та запуску конкретного продукту, використовуючи цифрові канали та інструменти для досягнення бізнес-цілей.

Розглянемо еволюцію розвитку GTM-стратегії. GTM-стратегія пройшла значний шлях еволюції, починаючи від простих підходів до виведення продуктів на ринок і закінчуючи сучасними комплексними стратегіями, що враховують динаміку споживчої поведінки, технологічні зміни та глобальні бізнес-процеси. Її розвиток можна розглядати в кілька етапів, кожен з яких відображає зміни в економічному середовищі, технологіях та управлінських підходах.

Перший етап: ринкові та продуктові стратегії. На ранніх етапах розвитку бізнесу та маркетингу GTM-стратегії як окремого поняття не існувало. Виведення нових продуктів на ринок здебільшого обмежувалося базовими маркетинговими кампаніями, що включали аналіз ринку, де основний акцент робився на дослідженнях ринку, ідентифікації потреб споживачів та визначенні загальної ринкової можливості для продукту. На перших етапах виведення продукту на ринок домінувала концепція продуктового управління, де головний акцент робився на характеристиках продукту, а не на його позиціонуванні або каналах розповсюдження. У цей період стратегії виведення продукту на ринок здебільшого використовували моделі з фокусом на продажі та фізичний дистриб'юційний канал. Основними механізмами просування були масова реклама та мережі дистриб'юторів.

Другий етап: поява технологічних рішень. З розвитком інформаційних технологій та появою нових каналів комунікації в кінці XX-го століття бізнес почав звертати більшу увагу на інтеграцію різних підрозділів компанії у процес виведення продукту на ринок. Основні зміни цього періоду включали впровадження технологічних інновацій та розвиток мультиканальності. Початок використання інформаційних систем для управління продажами, маркетингом та логістикою. CRM-системи (Customer Relationship Management) стали невід'ємною частиною бізнесу, що дозволило краще зрозуміти потреби клієнтів та будувати більш таргетовані кампанії.

Зростання популярності інтернету та електронної комерції кардинально змінило механізми взаємодії з клієнтами. Підприємства почали використовувати декілька каналів (онлайн і офлайн) для просування своїх продуктів, що стало початком мультиканального підходу в GTM-стратегії.

У цей період відбувається перехід від традиційних методів маркетингу до цифрових інструментів, що дозволило значно підвищити ефективність кампаній та точніше вимірювати результати.

Третій етап: GTM-стратегія в умовах цифровізації. З початком XXI-го століття та швидкою цифровізацією бізнесу GTM-стратегії зазнали суттєвих змін, адаптуючись до нових умов ринку та поведінки споживачів. Головні характеристики цього періоду персоналізація та автоматизація бізнес-процесів.

**Персоналізація:** завдяки великим даним (Big Data) компанії отримали можливість детально аналізувати споживачів і надавати їм персоналізовані пропозиції. Це призвело до змін у процесі побудови GTM-стратегії, де ключовими стали таргетинг, сегментація та аналіз клієнтської поведінки.

**Автоматизація:** технології маркетингової автоматизації дозволили створювати та керувати масштабними кампаніями, що охоплюють різні канали, з мінімальними витратами часу та ресурсів.

**Дані та аналітика:** зростання ролі аналітики в управлінні продуктом і маркетингом дозволило впроваджувати більш точні моделі прогнозування ринкових результатів, що є основою для сучасних GTM-стратегій.

На цьому етапі GTM-стратегії стали більш інтегрованими та орієнтованими на клієнта, а компанії почали застосовувати більш комплексні підходи для виведення нових продуктів.

**Четвертий етап (сучасний етап):** Agile і Data-Driven підходи. Сучасні GTM-стратегії характеризуються адаптивністю та гнучкістю завдяки впровадженню методологій Agile та орієнтації на дані. Основні тенденції нині включають: Agile-моделі, орієнтація на дані та використання омніканальних стратегій та партнерських екосистем.

**Agile-моделі:** виведення продуктів на ринок більше не є лінійним процесом. Використання Agile-методології дозволяє компаніям швидко адаптувати стратегії в залежності від зворотного зв'язку ринку та результатів перших етапів запуску продукту.

**Орієнтація на дані:** сучасні GTM-стратегії спираються на великі дані та аналітику для постійного моніторингу ринку, конкурентів і споживчої поведінки, що дозволяє оперативно коригувати дії та ресурси.

**Омніканальні стратегії:** компанії використовують омніканальні підходи для побудови єдиного досвіду для клієнтів через різні канали (соціальні мережі, мобільні додатки, веб-сайти, фізичні магазини тощо). Це забезпечує безперервність комунікації з клієнтами та сприяє підвищенню їх лояльності.

**Партнерські екосистеми:** багато сучасних GTM-стратегій включають створення партнерських екосистем для забезпечення ширшого охоплення ринку. Це дозволяє компаніям швидше масштабуватися та виводити продукти на нові ринки через стратегічні партнерства.

GTM-стратегія з'явилася як відповідь на зростаючу потребу бізнесу в чітко структурованих підходах до виведення нових продуктів та послуг на ринок. Її розвиток тісно пов'язаний із трансформаціями у галузі маркетингу та змінами у споживчій поведінці, які зумовлені глобалізацією, цифровізацією та підвищеною конкуренцією на ринку.

GTM-стратегія стала відповіддю на ці виклики, дозволяючи створити єдину структуру для досягнення успіху під час запуску нових продуктів.

Її концепція передбачає, що виведення продукту на ринок – це не просто маркетингова активність, але комплексне рішення, яке включає: аналіз ринкових умов; позиціонування продукту; визначення конкурентної стратегії; організацію каналів збуту; планування маркетингових та продажних активностей.

GTM-стратегія є ключовим інструментом для ефективного виходу продукту або послуги на ринок. Її основна мета полягає у визначенні оптимальних шляхів представлення продукту цільовій аудиторії, забезпечуючи водночас відповідність маркетингових і комерційних дій потребам ринку. GTM-стратегія є комплексним планом, який інтегрує маркетинг, продажі, розвиток продукту та обслуговування клієнтів для досягнення успішного запуску та подальшого зростання. За своєю сутністю GTM-стратегія є не лише маркетинговим інструментом, але й управлінським підходом, який враховує всі ключові аспекти функціонування бізнесу – від розробки продукту до взаємодії з кінцевим споживачем.

Хоча GTM-стратегія та маркетингова стратегія часто розглядаються як подібні поняття, але між ними є суттєві відмінності. Порівняльний аналіз маркетингової стратегії та GTM-стратегії наведено у табл. 1.

Виходячи з дослідження, маркетингова стратегія є більш загальною і довгостроковою, GTM-стратегія має конкретний фокус на запуску продукту і включає оперативні аспекти виходу на ринок. Обидві стратегії є важливими для успіху бізнесу і можуть взаємодіяти між собою, щоб забезпечити ефективний підхід до продажів і маркетингу.

Незважаючи на ці відмінності, GTM-стратегія та маркетингова стратегія повинні працювати у тісному поєднанні. Ефективна GTM-стратегія використовує інструменти маркетингової стратегії для розробки кампаній просування, але вона також інтегрує елементи з інших сфер, таких як продажі, розподіл та підтримка клієнтів. Маркетингова стратегія підпорядковується загальній бізнес-стратегії компанії та підтримує GTM на

кожному етапі. Правильна синхронізація маркетингової стратегії та GTM-стратегії дозволяє досягти найвищої ефективності виведення продукту на ринок. Маркетингова стратегія формує основу для GTM-стратегії, забезпечуючи чітке розуміння цільової аудиторії, ринкових трендів та конкурентних переваг. GTM-стратегія стає інструментом практичного впровадження маркетингових планів, визначаючи конкретні тактики та заходи для виведення продукту на ринок і максимального залучення цільових споживачів.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз маркетингової стратегії та GTM-стратегії

| <i>Маркетингова стратегія</i>                                                                                                                                                                                             | <i>GTM-стратегія</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Мета</i>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Зосереджена на загальних цілях просування продукту або послуги, охоплюючи цільову аудиторію, позиціонування, цінову політику та комунікаційні канали, прагне підвищити впізнаваність бренду та створити попит на продукт. | Конкретно спрямована на успішний вихід продукту на ринок. Визначає, як компанія буде продавати свій продукт, хто є основними споживачами, та які канали розподілу будуть використовуватися. GTM-стратегія враховує також питання логістики і обслуговування клієнтів. |
| <i>Охоплення</i>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ширша за своїм охопленням, охоплює всі аспекти маркетингової діяльності, включаючи рекламу, PR, соціальні медіа, контент-маркетинг і багато іншого.                                                                       | Більш вузька і специфічна, зосереджена на конкретному продукті, ринку і цільовій аудиторії, часто розробляється для нових продуктів або послуг.                                                                                                                       |
| <i>Фокус</i>                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Зосереджена на створенні попиту, підвищенні впізнаваності бренду та управлінні комунікаціями з потенційними клієнтами.                                                                                                    | GTM-стратегія охоплює весь процес, від розробки продукту до його появи на ринку, включаючи продажі та обслуговування клієнтів.                                                                                                                                        |
| <i>Тривалість</i>                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Є довгостроковою і може тривати кілька років, адаптується до змін на ринку та потреб споживача.                                                                                                                           | Є короткостроковою, розробляється для конкретного етапу запуску продукту. Після успішного виходу на ринок, GTM-стратегію можуть адаптувати або інтегрувати у загальну маркетингову стратегію.                                                                         |

Джерело: складено авторкою на основі [3, 10]

Отже, GTM-стратегія і маркетингова стратегія взаємодоповнюють одна одну і їх правильна інтеграція стає ключовим фактором успіху під час виходу на нові ринки або запуску нових продуктів.

Проведемо порівняльний аналіз різних підходів до розробки GTM-стратегії ІТ-продукту. Традиційний підхід до розробки GTM-стратегії орієнтований на детальне та ретельне планування всіх етапів виведення ІТ-продукту на ринок. Він включає проведення глибокого дослідження ринку, аналіз конкурентів і чітке визначення цільової аудиторії. Компанія заздалегідь розробляє детальний план із визначенням ключових етапів, таких як розробка продукту, маркетингова стратегія, канали збуту і продажі. Цей підхід передбачає, що компанія може точно передбачити ринкову ситуацію і відповідно підготуватися до викликів. Важливою частиною є оцінювання ризиків та підготовка рішень на випадок їх виникнення. Оскільки весь процес планування відбувається до запуску продукту, зміни у процесі впровадження стратегії вимагають додаткових витрат часу і ресурсів. Традиційний підхід є популярним серед великих компаній з великою кількістю ресурсів та зрілими ринками. Він забезпечує передбачуваність і стабільність, однак може бути занадто повільним у швидкозмінних умовах. Підходить для ІТ-продуктів з високим попитом або стабільним ринковим середовищем. Основним ризиком цього підходу є затримки у виведенні ІТ-продукту на ринок через тривалі етапи підготовки. Визначимо основні характеристики традиційного підходу до розробки GTM-стратегії.

Планування: заздалегідь розроблений детальний план виходу на ринок. Всі етапи, починаючи з дослідження ринку, розробки продукту, маркетингу та продажів, ретельно опрацьовані перед запуском.

Період впровадження: довготривалий процес, який передбачає поступове впровадження та тестування на фінальних етапах.

Масштабування: підхід орієнтований на великі компанії з великими ресурсами, які можуть дозволити собі витрачати час на підготовку перед запуском.

Перевагами традиційного підходу є: чіткий план з визначеними етапами; можливість докладного аналізу ризиків до запуску; добре підходить для продуктів із передбачуваним попитом. Недоліками традиційного підходу є: відсутність гнучкості: якщо з'являються зміни на ринку, традиційний підхід може бути надто повільним для адаптації; високі витрати часу та ресурсів на підготовку; великі ризики при неправильному прогнозуванні ринкових умов.

Agile-підхід до розробки GTM-стратегії IT-продукту базується на принципах гнучкості, швидкої адаптації та ітераційного процесу. Основна мета цього підходу – зменшити час між плануванням і впровадженням стратегії, щоб компанія могла швидко реагувати на зміни ринкових умов або зворотний зв'язок клієнтів. Вся стратегія розбивається на короткі ітерації (спринти), кожна з яких спрямована на тестування окремих аспектів стратегії та продукту. Це дозволяє постійно отримувати зворотний зв'язок від користувачів і на основі цього коригувати подальші кроки. Команди, що працюють за Agile, є крос-функціональними, і в них відбувається постійна взаємодія між відділами маркетингу, розробки та продажів. Перевага підходу в тому, що можна уникати великих витрат на початковому етапі, оскільки продукт виводиться на ринок поступово. Agile-підхід також мінімізує ризики через постійне тестування гіпотез. Однак його застосування може бути складним для великих проєктів із високим рівнем бюрократії та формальності. Підходить для компаній, які працюють в умовах високої невизначеності та швидких змін. Визначимо основні характеристики Agile-підходу до розробки GTM-стратегії IT-продукту.

Ітераційність: розробка та впровадження GTM-стратегії відбувається ітеративно, невеликими етапами. На кожній ітерації перевіряються окремі елементи стратегії та вносяться корективи.

Фокус на адаптацію: підхід Agile дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку чи зворотного зв'язку від клієнтів.

Командна робота: співпраця між різними відділами (продажі, маркетинг, розробка) на постійній основі.

Перевагами Agile-підходу є: висока гнучкість і швидка реакція на зміни ринку або вимоги клієнтів; зменшення ризиків за рахунок постійного тестування та отримання зворотного зв'язку; можливість швидкого впровадження покращень продукту на основі ринкових умов.

Недоліками Agile-підходу є: не підходить для великих проєктів з високим рівнем формальності; можливі труднощі з прогнозуванням точного бюджету та термінів; високий рівень залучення та взаємодії від команди.

Lean-підхід до розробки GTM-стратегії акцентує на максимальній ефективності та мінімізації витрат. Основним принципом цього підходу є швидкий запуск мінімально життєздатного продукту (MVP) з метою перевірки ринкових гіпотез та отримання зворотного зв'язку. Lean спрямований на те, щоб уникати зайвих процесів і дій, які не додають цінності кінцевому продукту, фокусуючись на тому, що справді важливо для клієнта. Завдяки цьому компанії можуть швидко тестувати свої ідеї на ринку, вносячи корективи у продукт на основі результатів реальних експериментів. Lean підхід також допомагає мінімізувати ризики невдалого запуску, оскільки компанії постійно отримують зворотний зв'язок і можуть адаптувати свої дії. Важливим аспектом є готовність до швидкого провалу гіпотез та миттєвого переналаштування стратегії. Lean підхід добре підходить для стартапів і невеликих компаній, які мають обмежені ресурси і повинні ефективно використовувати кожен долар. Основна перевага Lean у тому, що він допомагає уникнути великих інвестицій у продукт до підтвердження його ринкової життєздатності. Однак він вимагає високого рівня дисципліни і швидкої реакції на ринкові зміни. Визначимо основні характеристики Lean-підходу до розробки GTM-стратегії.

Фокус на мінімальних витратах: Lean-стратегія зосереджена на створенні мінімально життєздатного продукту (MVP) та його швидкому тестуванні з мінімальними витратами.

Оцінка гіпотез: Lean передбачає постійне тестування гіпотез, аналіз отриманих даних і коригування стратегії на основі реальних результатів.

Принципи мінімізації: використання мінімуму ресурсів для досягнення максимальної цінності для клієнта.

Перевагами Lean-підходу є: ефективне використання ресурсів; швидке отримання зворотного зв'язку; мінімізація витрат на розробку та тестування IT-продукту. Недоліками

Lean-підходу є: обмежені можливості для довготривалого планування; не завжди підходить для проектів з високим рівнем складності та технологічності; велика залежність від ринкових експериментів, що може призвести до втрат часу на невдалі гіпотези.

З метою систематизації ключових характеристик та виявлення відмінностей між традиційним, Agile та Lean підходами до розробки GTM-стратегії ІТ-продукту доцільно узагальнити результати порівняльного аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

Основні відмінності між традиційним, Agile, та Lean підходами до розробки GTM-стратегії

| Параметр         | Традиційний підхід                   | Agile-підхід                                    | Lean-підхід                   |
|------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|
| Фокус            | Планування та прогнозування          | Адаптивність                                    | Ефективність та економія      |
| Гнучкість        | Низька                               | Висока                                          | Висока                        |
| Швидкість виходу | Довготривалий запуск                 | Прискорені ітерації                             | Дуже швидкий запуск MVP       |
| Ризики           | Високі через інвестиції часу         | Низькі завдяки тестуванням                      | Низькі через зниження витрат  |
| Основний підхід  | Вивчення ринку та підготовка         | Ітерації та тестування                          | Швидке виведення MVP на ринок |
| Масштабованість  | Добре підходить для великих проектів | Підходить для різних масштабів, динамічні ринки | Підходить для стартапів       |

Джерело: складено авторкою на основі [5, 9, 10]

Можна зробити низку висновків. Традиційний підхід добре підходить для зрілих ринків і великих компаній, де детальне планування і мінімізація ризиків на етапі запуску є пріоритетними. Agile-підхід краще для компаній, які працюють в умовах невизначеності та швидких змін, адже він дозволяє адаптувати стратегію на кожному етапі. Lean-підхід підходить для стартапів та інноваційних компаній, які прагнуть швидко вийти на ринок з мінімальними витратами та швидко отримати зворотний зв'язок від реальних користувачів.

У результаті проведеного порівняльного аналізу традиційного, Agile та Lean підходів до розробки GTM-стратегії ІТ-продукту встановлено, що кожен із них має як переваги, так і обмеження, зумовлені рівнем ринкової невизначеності, ресурсними можливостями компанії та стадією життєвого циклу продукту. Це обумовлює доцільність переходу від використання ізольованих методологій до інтегрованих управлінських рішень.

У межах дослідження запропоновано інтегрований підхід до формування GTM-стратегії ІТ-продукту, який ґрунтується на поетапному та керованому поєднанні інструментів традиційного, Agile та Lean підходів залежно від стадії виведення продукту на ринок. Наукова новизна підходу полягає у динамічній зміні домінуючої логіки управління GTM-стратегією, що дозволяє забезпечити баланс між стратегічною передбачуваністю, гнучкістю управління та мінімізацією ризиків. Запропонований підхід розглядає GTM-стратегію не як статичний план дій, а як адаптивний процес, що трансформується відповідно до результатів ринкових тестувань, зворотного зв'язку від споживачів та змін зовнішнього середовища.

Запропонований у статті підхід передбачає виокремлення чотирьох ключових етапів GTM-шляху ІТ-продукту, для кожного з яких визначено домінуючий методологічний підхід та відповідний інструментарій.

*Перший етап – ідентифікація проблеми та ринку.* На цьому етапі домінуючим є Lean-підхід, що забезпечує швидку перевірку гіпотез щодо потреб споживачів, цільових сегментів та потенційної цінності продукту. Використання MVP, customer development та експериментів дозволяє мінімізувати витрати та знизити ризик невдалого виходу на ринок.

*Другий етап – формування ціннісної пропозиції.* На цій стадії до Lean-інструментів додаються принципи Agile, що дозволяє ітеративно вдосконалювати ІТ-продукт і позиціонування. Поєднання MVP та спринтової логіки сприяє уточненню маркетингових меседжів і функціональних характеристик продукту відповідно до очікувань ринку.

*Третій етап – запуск ІТ-продукту та первинні маркетингові комунікації.* Домінуючим стає Agile-підхід, орієнтований на швидку адаптацію каналів комунікації, тестування

маркетингових гіпотез і оперативне коригування GTM-стратегії на основі поведінкових даних користувачів.

*Четвертий етап – масштабування.* На цій стадії до Agile-практик додаються елементи традиційного підходу, що забезпечує стандартизацію процесів, прогнозованість результатів та контроль витрат при збереженні необхідного рівня гнучкості.

Поетапна інтеграція підходів до формування GTM-стратегії ІТ-продукту наведена у табл. 3.

Таблиця 3

Поетапна інтеграція підходів до формування GTM-стратегії ІТ-продукту

| Етапи GTM-стратегії             | Домінуючий підхід   | Ключові інструменти                           | Управлінський результат            |
|---------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|
| Ідентифікація проблеми та ринку | Lean                | MVP, тестування гіпотез, customer development | Підтвердження ринкової доцільності |
| Формування ціннісної пропозиції | Lean + Agile        | MVP, спринти, ітеративне позиціонування       | Уточнена ціннісна пропозиція       |
| Запуск і первинні комунікації   | Agile               | A/B тестування, крос-функціональні команди    | Адаптивна GTM-стратегія            |
| Масштабування                   | Traditional + Agile | Стандартизація, KPI, гнучке планування        | Кероване зростання                 |

*Джерело: складено авторкою на основі [1, 5]*

Запропонований авторський підхід може бути застосований до ІТ-продукту типу SaaS-платформи для автоматизації бізнес-процесів. На етапі ідентифікації ринку здійснюється Lean-тестування гіпотез щодо потреб малого та середнього бізнесу. Далі формується MVP і уточнюється ціннісна пропозиція в ітеративному режимі (Lean + Agile). Запуск продукту супроводжується Agile-адаптацією маркетингових каналів і комунікацій, а на етапі масштабування впроваджуються стандартизовані процеси продажів і маркетингу з елементами традиційного планування (рис. 1).

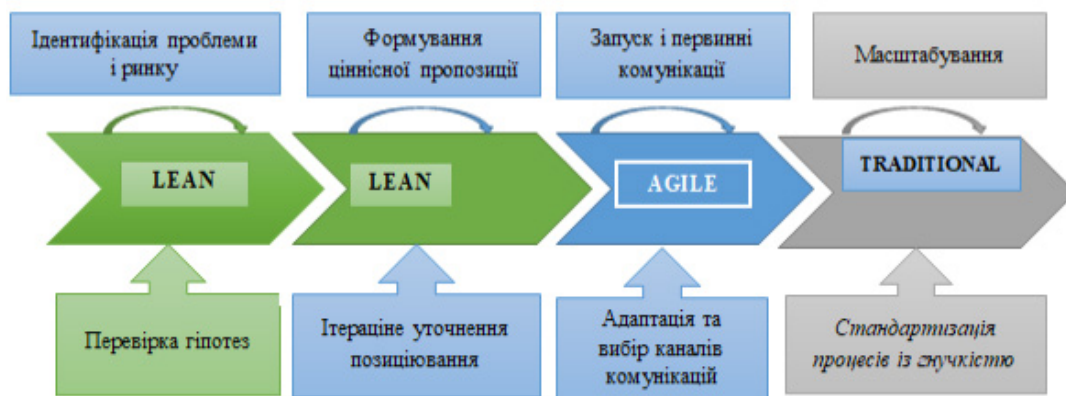


Рис. 1. Модель поетапної інтеграції Traditional, Agile, Lean підходів у GTM-стратегії ІТ-продукта

*Джерело: складено авторкою*

**Висновки.** Досліджено сучасні підходи до розробки GTM-стратегії для ІТ-продуктів у цифровій економіці та систематизовано їх еволюцію – від ранніх продуктових стратегій до сучасних інтегрованих моделей із цифровізацією, персоналізацією, автоматизацією, омніканальними комунікаціями та партнерськими екосистемами. З’ясовано, що GTM-стратегія є ключовим елементом цифрової стратегії підприємства, оскільки забезпечує тактичну реалізацію запуску продукту на ринок, інтегруючи маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів.

Запропоновано поетапний інтегрований підхід до розробки GTM-стратегії ІТ-продукту, який ґрунтується на керованому поєднанні інструментів традиційного, Agile та Lean-підходів залежно від стадії виведення ІТ-продукту на ринок. На відміну від поширених підходів, що орієнтуються на домінування одного методологічного підходу протягом усього життєвого циклу GTM-стратегії, запропонований підхід передбачає динамічну зміну домінуючої логіки управління відповідно до рівня ринкової невизначеності, цілей конкретного етапу та доступних ресурсів.

Запропонована системна побудова GTM-стратегії, як інструмент маркетингу та управлінський механізм для сталого зростання компанії в умовах цифрової економіки, забезпечує узгодженість дій функціональних підрозділів, мінімізацію ризиків помилкового позиціонування та досягнення конкурентних переваг.

### Список літератури:

1. Britchenko I., Chukurna O., Tardaskina T. Digital economy: Textbook. Sofia: Bulgarian Academy of Sciences, 2024. 308 p.
2. Weinberg G. M. An Introduction to General Systems Thinking. New York: Dorset House Publishing, 2001. 279 p.
3. Kotler P., Kartajaya H. Digital marketing. New York: Wiley, 2024. 360 p.
4. Simon H. A. Decision making: A psychological analysis of conflict and choice. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. 360 p.
5. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
6. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995, 284 p.
7. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 52-71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
8. Руденко М. В., Кирилюк Ю. М., Хуторна М. Е. Цифровізація: Маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6 (294-295). С. 80-87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>
9. Войтович Н. В., Терещук О. Ю. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Social Economics*. 2021. (62).С. 122-129. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>
10. Oklander M., Oklander T., Yashkina O., Pedko I., Chaikovska M. Analysis of technological innovations in digital marketing. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. 5/3 (95). С. 80-91. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329726229\\_Analysis\\_of\\_technological\\_innovations\\_in\\_digital\\_marketing#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/329726229_Analysis_of_technological_innovations_in_digital_marketing#fullTextFileContent) (дата звернення: 25.11.2025).
11. Chuyko M. M. Digital technologies as innovative tools for improving the efficiency of marketing services and communications in the context of digitalization. In: Management of socio-economic systems based on improving the efficiency of marketing services in the context of digitalization: collective monograph. 2023. Pp. 168-186. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7218/1/pdf.pdf> (дата звернення: 5.12.2025).

### References:

1. Britchenko, I., Chukurna, O., & Tardaskina, T. (2024). Digital economy: Textbook. Sofia: Bulgarian Academy of Sciences.
2. Weinberg, G. M. (2001). An introduction to general systems thinking. New York: Dorset House Publishing.
3. Kotler, P., & Kartajaya, H. (2024). Digital marketing. New York: Wiley.
4. Simon, H. A. (1997). Decision making: A psychological analysis of conflict and choice. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Ries, E. (2011). The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business.
6. Ikujiro, Nonaka, Hirotaka, Takeuchi (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

7. Bosovska, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2022). Digital transformation of marketing technologies. *Scientia fructuosa*, 4(144), 52-71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04) [In Ukrainian].
8. Rudenko, M. V., Kyryliuk, Y. M., & Khutorna, M. E. (2022). Digitalization: Marketing trends and implementation platforms. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 5-6(294-295), 80-87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87> [In Ukrainian].
9. Voytovych, N. V., & Tereshchuk, O. Y. (2021). Features of the marketing strategy in the conditions of the digital transformation. *Social Economics*, (62), 122-129. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11> [In Ukrainian].
10. Oklander, M., Oklander, T., Yashkina, O., Pedko, I., & Chaikovska, M. (2018). Analysis of technological innovations in digital marketing. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(3), 80-91. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329726229\\_Analysis\\_of\\_technological\\_innovations\\_in\\_digital\\_marketing#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/329726229_Analysis_of_technological_innovations_in_digital_marketing#fullTextFileContent) (accessed November 25, 2025).
11. Chuyko, M. M. (2023). Digital technologies as innovative tools for improving the efficiency of marketing services and communications in the context of digitalization. In *Management of socio-economic systems based on improving the efficiency of marketing services in the context of digitalization: collective monograph*. 168-186. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7218/1/pdf.pdf> (accessed December 5, 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025

Прийнята до публікації 17.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## ~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК: 640.4:659.1:004.738.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-153-160>

### ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Ткачук Л. М.**, кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, Україна

e-mail: [tkachuk.lm@knu.edu.ua](mailto:tkachuk.lm@knu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-1996-7663

**Харченко В. В.**, студентка другого (магістерського) рівня Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, Україна

e-mail: [harcenkovladislava9@gmail.com](mailto:harcenkovladislava9@gmail.com)

ORCID: 0009-0002-7574-8374

**Анотація.** Метою статті є дослідження процесу формування позитивного іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу України в умовах війни та цифрової трансформації. У роботі досліджено сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, вплив цифрових технологій на сприйняття бренду споживачами та визначено найбільш ефективні інструменти цифрового маркетингу, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Методична основа дослідження ґрунтується на використанні методів системного та порівняльного аналізу, узагальнення наукових джерел, а також контент-аналізу онлайн-платформ і соціальних мереж для оцінювання репутаційного впливу цифрових комунікацій. У результаті дослідження визначено ключові чинники, що формують імідж підприємств готельно-ресторанного бізнесу в цифровому середовищі: якість онлайн-контенту, швидкість реагування на клієнтські запити, активність у соціальних мережах, репутаційний менеджмент, персоналізація сервісу та впровадження інноваційних технологій. Доведено, що цифрова присутність бренду є не лише інструментом просування, а й основним чинником формування довіри споживачів. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання його результатів для розроблення стратегій цифрової комунікації, удосконалення онлайн-брендингу та підвищення рівня лояльності клієнтів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств в умовах війни у сучасній цифровій економіці.

**Ключові слова:** імідж підприємства, готельно-ресторанний бізнес, цифрова трансформація, онлайн-брендинг, репутаційний менеджмент, цифровий маркетинг.

### FORMATION OF IMAGE OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER WAR AND DIGITAL TRANSFORMATION

**Liudmyla Tkachuk**, PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

e-mail: [tkachuk.lm@knu.edu.ua](mailto:tkachuk.lm@knu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-1996-7663

**Valeriia Kharchenko**, Master's Degree Student, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

e-mail: [harcenkovladislava9@gmail.com](mailto:harcenkovladislava9@gmail.com)

ORCID: 0009-0002-7574-8374

**Abstract.** The purpose of the article is to study the process of forming a positive image of hotel and restaurant business in Ukraine enterprises under the conditions of war and digital transformation. The research focuses on identifying modern trends in the Ukraine's hospitality industry, assessing the impact of digital technologies on consumer perception of brands, and defining effective tools of digital marketing that contribute to strengthening competitiveness and customer loyalty. The methodological basis of the study is grounded in the use of systemic and comparative analysis, generalization of scientific sources, and content analysis of online platforms and social networks to evaluate the reputational impact of digital communications. This approach allows for the comprehensive identification of patterns and mechanisms that determine the formation of a company's image in the digital environment. Research shows that the image of hotel and restaurant businesses in the digital age is shaped by several key factors, including the quality and consistency of online content, responsiveness to customer inquiries, activity on social media platforms, effective reputation management, the degree of personalization in customer service, and the implementation of innovative digital technologies. The findings confirm that digital presence is not only a marketing tool but also a critical component of consumer trust and brand reputation. The scientific novelty of the research lies in substantiating the conceptual model of image formation for hotel and restaurant enterprises in the context of war and digital transformation. The study integrates traditional marketing principles with modern digital communication strategies, offering a structured approach to managing an enterprise's image in a

*competitive online environment. The practical significance of the study is that its results can be used by managers and marketers of hotel and restaurant enterprises to develop and implement effective digital communication strategies, improve online branding, enhance customer engagement, and strengthen brand loyalty. The proposed recommendations can help enterprises adapt to dynamic changes in the digital economy, improve their reputation management systems, and ensure sustainable competitiveness in the hospitality market in the context of war.*

**Keywords:** *enterprise image, hotel and restaurant business, digital transformation, online branding, reputation management, digital marketing.*

**JEL Classification:** M310; L830; O330; M370

**Постановка проблеми.** Сучасні умови цифрової трансформації світової економіки суттєво змінюють підходи до управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, де імідж і репутація стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Нині, коли інформаційні технології, соціальні мережі та онлайн-платформи впливають на сприйняття брендів споживачами, формування позитивного іміджу підприємства перетворюється з другорядного завдання маркетингу на стратегічний пріоритет. Гостинність як сфера економічної діяльності безпосередньо залежить від довіри клієнтів, їхнього досвіду взаємодії з брендом та емоційного сприйняття сервісу.

В умовах цифрової економіки саме ці складові визначають рівень лояльності, повторні покупки та рекомендації, що напряду впливають на прибутковість і сталий розвиток бізнесу. З огляду на це, проблема ефективного формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності, адже цифровізація змінює як інструменти комунікації, так і механізми управління репутацією.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для побудови позитивного іміджу завдяки інтеграції сучасних технологій у бізнес-процеси: систем онлайн-бронювання, мобільних застосунків, чат-ботів, CRM-систем, платформ для управління відгуками та аналітики поведінки клієнтів. Водночас вона ставить нові виклики, пов'язані з високою швидкістю поширення інформації, прозорістю цифрового простору та необхідністю постійного моніторингу репутаційних ризиків. У цих умовах навіть незначна помилка у комунікації або негативний відгук може швидко поширитися серед широкої аудиторії та знизити довіру до бренду. Тому підприємства індустрії гостинності мають не лише забезпечувати якість послуг, а й активно формувати цифрову ідентичність, вибудовувати стратегічно продуману онлайн-присутність і застосовувати інструменти цифрового маркетингу для підтримання позитивного іміджу.

Наукова та практична значущість дослідження проблеми полягає в необхідності системного аналізу процесів іміджевого позиціонування підприємств у цифровому середовищі. Незважаючи на численні публікації з питань маркетингу, брендингу й цифрових комунікацій, комплексне вивчення саме формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті цифрової трансформації залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює потребу у визначенні нових підходів, що поєднують маркетингові інструменти з цифровими технологіями, соціально-психологічними чинниками та управлінськими рішеннями. Отже, постановка проблеми тісно пов'язана з важливими практичними завданнями розвитку сфери гостинності: з підвищенням конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях, з формуванням довіри споживачів і побудовою сталих взаємин між підприємством та його цільовою аудиторією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування позитивного іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації набуло особливої актуальності у сучасному науковому дискурсі. Зокрема, І. М. Чайка та Н. І. Дністрянська у статті «Вплив соціальних мереж на формування іміджу та репутації підприємств ресторанного господарства» наголошують, що соціальні медіа стали основним каналом комунікації між брендом і споживачем, визначаючи рівень довіри, лояльності та репутації підприємств [1]. Автори підкреслюють, що платформи Instagram, Facebook та TikTok нині формують не лише попит, а й уявлення клієнтів про якість сервісу.

В. В. Постова та А. В. Лук'янець у своїй праці досліджують особливості формування та підтримки іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, наголошуючи, що позитивний образ бренду є результатом системного маркетингового управління та стратегічної взаємодії з клієнтами [2, с. 63–67]. У продовження цієї теми В. Постова у новішому дослідженні аналізує сучасні тенденції управління проєктами у сфері гостинності, виділяючи цифровізацію як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності галузі [3, с. 44–48].

Т. Семенчук та Т. Оношко у своїй роботі підкреслюють, що імідж підприємства є фундаментом його конкурентних переваг, а у воєнних умовах він набуває додаткового соціального значення, адже клієнти все частіше оцінюють бізнес не лише за якістю послуг, а й за його внеском у підтримку громади [4].

У дослідженні Н. І. Фединець та П. М. Нагорної розкрито роль інформаційних технологій у формуванні позитивного іміджу підприємства через оптимізацію процесів набору персоналу, що особливо важливо для підприємств гостинності, де людський фактор є вирішальним [5, с. 77–84]. Автори зазначають, що автоматизовані HR-платформи та цифрові системи аналітики персоналу підвищують прозорість і привабливість бренду роботодавця.

Н. О. Шквиря та Н. В. Кукіна аналізують маркетингові стратегії підприємств ресторанного бізнесу в контексті цифрової економіки, акцентуючи на інтеграції CRM-систем, онлайн-букінгу та мобільних застосунків у систему управління клієнтським досвідом [6, с. 139–145]. Дослідниці доводять, що впровадження таких технологій сприяє зміцненню брендової довіри та забезпечує стабільність у кризових умовах.

Вагомий внесок у розвиток теми зробили О. В. Шумкова, В. В. Нечипоренко та В. І. Шумкова, які вказують на важливість соціально-інноваційного іміджу підприємства як складової сталого розвитку [7, с. 266–273]. На їхню думку, поєднання інноваційної діяльності з соціальною відповідальністю є основою сучасного управління репутацією.

В. Федорова та І. Кірчата у своїй праці розкривають процес формування корпоративного іміджу як інтегрованої системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зазначаючи, що імідж формується не лише завдяки рекламі, а й через організаційну культуру, поведінку персоналу та цифрову присутність бренду [8].

І. Говорун та В. Макарова досліджують напрями формування позитивного іміджу підприємства, зокрема через розвиток партнерських програм, участь у соціальних ініціативах і впровадження технологій аналітики поведінки споживачів [9].

Корисні підходи також подані у роботі Н. І. Кирніс, де розглядаються ключові аспекти системи НАССР для підприємств громадського харчування. Автор зазначає, що забезпечення безпеки харчування є не лише нормативною вимогою, а й складовою корпоративної репутації, яка прямо впливає на довіру клієнтів [10, с. 214–220].

Г. Ворошилова та К. Калитвянська зосереджують увагу на стратегічних підходах до підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, підкреслюючи важливість інноваційного маркетингу та персоналізованого сервісу в епоху цифрової економіки [11]. Автори зазначають, що в умовах війни українські підприємства гостинності демонструють гнучкість, використовуючи цифрові платформи для утримання клієнтів, залучення донорської підтримки та комунікації із міжнародними партнерами.

Отже, огляд сучасних досліджень свідчить, що формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації є багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, соціальні та комунікаційні аспекти. Проте, попри значну кількість публікацій, потребує подальшого вивчення питання інтеграції цифрових інструментів брендингу в стратегію управління репутацією підприємств, особливо у контексті воєнного часу та повоєнного відновлення України.

**Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість досліджень, присвячених питанням маркетингу, брендингу та управління репутацією, більшість з них розглядає зазначені аспекти окремо, без системного підходу до формування комплексного іміджу підприємства. Недостатньо уваги приділяється саме інтеграції цифрових інструментів у процес створення та підтримання позитивного образу бренду, а також узгодженню онлайн- і офлайн-комунікацій з клієнтами.

Однією з найменш досліджених сфер залишається питання формування емоційної складової іміджу через цифрові канали комунікації. У той час як споживачі сучасного ринку гостинності дедалі частіше приймають рішення, спираючись на емоційні враження від онлайн-контенту, наукові підходи до вимірювання цього впливу залишаються недостатньо розробленими. Також потребують подальшого вивчення механізми управління цифровою репутацією підприємств у кризових ситуаціях – наприклад, під час поширення негативних відгуків чи інформаційних атак, що можуть суттєво вплинути на довіру клієнтів.

Крім того, у науковій літературі бракує ґрунтовних досліджень щодо ролі цифрової трансформації внутрішніх бізнес-процесів у зміцненні позитивного іміджу підприємства. Технології автоматизації, CRM-системи, аналітика великих даних та штучний інтелект здатні не лише підвищити ефективність управління, а й створити нові можливості для персоналізації сервісу, що прямо впливає на сприйняття бренду споживачами. Проте

взаємозв'язок між рівнем цифровізації підприємства та його іміджевими характеристиками залишається малодослідженим. Отже, актуальним завданням сучасних наукових пошуків є розроблення цілісної моделі формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, адаптованої до умов цифрової економіки та динамічних змін поведінки споживачів.

**Мета дослідження** полягає у всебічному аналізі процесу формування позитивного іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та цифрової трансформації, а також у визначенні ефективних інструментів і стратегій, які сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності на сучасному ринку послуг. У рамках дослідження передбачається: з'ясувати вплив цифрових технологій на сприйняття бренду споживачами та окреслити роль цифрової комунікації у побудові довіри до підприємства.

Особлива увага приділяється виявленню взаємозв'язку між рівнем цифровізації бізнес-процесів, якістю онлайн-присутності бренду та рівнем лояльності клієнтів. Також метою є розроблення рекомендацій щодо удосконалення стратегій онлайн-брендингу, управління репутацією та створення інтегрованого цифрового іміджу підприємства, який би відповідав сучасним очікуванням споживачів.

**Основний матеріал.** Індустрія гостинності України у 2021–2025 рр. зазнала глибоких трансформацій під впливом пандемії COVID-19, а згодом – повномасштабної війни росії проти України, яка триває з 2022 року. Ці фактори суттєво змінили умови функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, змусивши їх адаптуватися до нової економічної та соціальної реальності [2; 4]. Водночас саме цей період став потужним стимулом для прискореної цифрової трансформації галузі. Вижили й зберегли конкурентоспроможність ті підприємства, які вчасно інтегрували цифрові технології – автоматизацію, онлайн-продажі, активну роботу в соціальних мережах і формування привабливого іміджу в цифровому середовищі [1; 3]

Після початку повномасштабної війни значна частина підприємств тимчасово призупинила діяльність, особливо у центральних і східних регіонах України. Проте ті, хто зміг релокувати бізнес на захід країни або переорієнтуватися на волонтерську діяльність, доставку й соціальні проєкти, зберегли лояльність клієнтів і підвищили рівень суспільної довіри [4; 7]. Отже, у період 2023–2025 років соціальна відповідальність стала одним із ключових чинників формування іміджу підприємства гостинності [7].

Нині, у 2025 році, галузь готельно-ресторанного бізнесу перебуває на етапі відновлення та трансформації. Компанія Ribas Hotels Group представила комплексне аналітичне дослідження «Огляд готельного ринку України 2025», у якому систематизовано найактуальнішу інформацію щодо трансформацій сфери гостинності в умовах війни [12]. Зокрема зафіксовано, що в Україні зруйновано або пошкоджено щонайменше 22 великі готельні об'єкти у Києві, Харкові, Одесі та області, Херсоні, Запоріжжі, Кривому Розі, Чернігові, Миколаєві, Краматорську та Львові. Значна кількість менших засобів розміщення у більшості регіонів країни зазнала часткових руйнувань, тоді як стан готельної інфраструктури у популярних приморських локаціях на окупованих територіях (Бердянськ, Генічеськ, Залізний Порт, Скадовськ) залишається невідомим.

Попри масштабні втрати, готельний ринок виявляє ознаки поступової стабілізації, що підтверджують дані Державного агентства розвитку туризму: у 2024 році кількість платників податків, залучених до туристичної діяльності, зросла на 7%, хоча й продовжує відставати від показників 2021 року на 20%. Розвиток готельної нерухомості у більш безпечних і рекреаційно привабливих західних регіонах, а також відкриття чи відновлення роботи низки об'єктів забезпечили приріст готельного фонду країни на 96 колективних засобів розміщення за підсумками 2024 року [13].

Важливим індикатором оживлення ринку є динаміка надходжень до місцевих бюджетів. У 2024 році туристичний збір в Україні досяг 273 млн. грн., що на 23% перевищує показники 2023 року. Найбільші суми були отримані у Києві та Київській області (понад 65 млн. грн.), а також у Львівській (47 млн. грн.), Івано-Франківській (33 млн. грн.), Черкаській (23,5 млн. грн.) та Закарпатській (23 млн. грн.) областях [12]. Це свідчить про збереження мобільності населення, стійкий внутрішній попит і функціональність туристичної інфраструктури навіть у період збройної агресії.

Отже, українська готельна індустрія не лише зберігає життєздатність, але й активно адаптується до нових умов, формуючи оновлену логіку девелопменту, попиту та інвестиційної активності. Зростання кількості готельних об'єктів, розвиток внутрішнього туризму та поширення сучасних форматів розміщення у поєднанні з активним впровадженням цифрових технологій засвідчують структурну трансформацію ринку. Саме цифрові технології

відіграють дедалі важливішу роль, стаючи не лише засобом просування, а й ефективним інструментом управління якістю сервісу, безпекою та комунікацією з клієнтами [3; 5].

Сучасний споживач очікує не просто послуги, а емоційно комфортного та безпечного досвіду. Понад 85% гостей перевіряють онлайн-відгуки, рейтинги та сторінки закладів у соціальних мережах перед відвідуванням [1]. Отже, імідж формується задовго до першого контакту – через візуальний контент, реакції на коментарі, стиль комунікації та послідовність бренду [6].

В умовах війни онлайн-репутація стала визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств. Клієнти дедалі частіше оцінюють компанії не лише за якістю послуг, а й за їхньою стійкістю, соціальною активністю, етичністю ведення бізнесу та внеском у підтримку суспільства [4; 7]. Саме тому підприємства, що демонструють прозорість, відкритість до спілкування, соціальну залученість та здатність адаптуватися до обставин, отримують значну перевагу на ринку [6; 7].

З початком повномасштабної війни у 2022 році (і до 2025 року) головним завданням готельно-ресторанних підприємств стало збереження довіри клієнтів та іміджу відповідального бізнесу. У багатьох регіонах України підприємства не лише відновили роботу, а й стали учасниками гуманітарних ініціатив – забезпечували харчування для ЗСУ, внутрішньо переміщених осіб, лікарень та волонтерських центрів. Це змінило суспільне сприйняття брендів: тепер дуже важливими стали не лише якість послуг і ціна, а й моральні цінності компанії.

У 2024–2025 роках український готельно-ресторанний бізнес характеризується переходом від антикризового управління до моделі сталого розвитку, заснованої на цифровізації та інноваціях. Підприємства активно впроваджують штучний інтелект (ШІ), аналітичні системи попиту, автоматизацію бронювання, персоналізовані пропозиції через чат-боти, мобільні застосунки та системи рекомендацій. Такі інновації знижують операційні витрати, підвищують рівень сервісу та створюють імідж прогресивного бренду.

Окрему роль відіграє репутаційний менеджмент. Онлайн-відгуки, соціальні мережі та цифрові платформи стали ключовими каналами формування довіри. Підприємства, що системно працюють із клієнтськими коментарями, надають оперативний зворотний зв'язок і дотримуються високих стандартів комунікації, мають стійку репутацію навіть у кризові часи.

Цифровізація внутрішніх процесів також сприяє створенню позитивного внутрішнього іміджу. Використання електронних систем навчання персоналу, гнучких графіків, HR-аналітики та внутрішніх чат-ботів підвищує задоволеність працівників і зменшує плинність кадрів. Це особливо актуально в умовах воєнної мобільності, коли частина персоналу була змушена змінити місце проживання.

Технологічні рішення, такі як штучний інтелект, дають змогу автоматизувати управління запасами, передбачати попит, аналізувати відгуки клієнтів і навіть оптимізувати меню. Наприклад, системи прогнозування попиту допомагають зменшити витрати на закупівлю продуктів на 10–15%, а автоматизація бронювання знижує навантаження на адміністративний персонал на 20–30%.

Застосування ШІ у сфері гостинності дозволяє підприємствам будувати персоналізовані стратегії взаємодії з клієнтами, орієнтовані на їхні потреби. Це включає адаптацію цін, створення індивідуальних пропозицій і навіть прогнозування поведінки гостей. Такі інструменти формують не лише лояльність, а й довготривалу емоційну прив'язаність до бренду.

Водночас війна залишається визначальним чинником функціонування галузі. Підприємства стикаються з такими проблемами, як нестача кадрів, перебої з енергопостачанням, складна логістика постачання продуктів, підвищення вартості оренди та комунальних послуг. Проте навіть у цих умовах українські підприємства демонструють гнучкість, стійкість та здатність до швидкої адаптації.

Загалом можна виокремити кілька тенденцій, які формують сучасний імідж українських підприємств гостинності у 2025 році:

1. Цифровізація бізнес-процесів – автоматизація управління, онлайн-сервіси, мобільні додатки та CRM.
2. Соціальна відповідальність – участь у благодійних ініціативах, підтримка військових, допомога громадам.
3. Репутаційна прозорість – відкритість комунікації, реакція на відгуки, наявність реальних історій про діяльність.

4. Інноваційність і адаптивність – використання ІІІ, аналітики, гнучких моделей управління.

5. Людяність як елемент бренду – турбота про персонал і клієнтів як ключовий компонент стратегії.

Отже, формування позитивного іміджу підприємства гостинності у 2025 році – це комплексна стратегія, яка поєднує цифрову присутність, технологічну модернізацію, репутаційне управління та соціальну місію. Український досвід доводить, що навіть у найскладніших умовах сильний бренд – це не лише маркетингова конструкція, а передусім система цінностей, що об'єднує бізнес і суспільство.

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що формування позитивного іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу у 2025 році є стратегічним чинником їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У сучасних умовах війни, економічної турбулентності та цифрової трансформації саме здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігаючи якість сервісу й довіру клієнтів, визначає його успіх. Імідж нині не обмежується зовнішнім сприйняттям бренду – він формується через реальні дії компанії, її соціальну відповідальність, технологічну інноваційність та відкритість у комунікаціях.

Дослідження показало, що цифрові технології є ключовим елементом у побудові сучасного іміджу підприємства. Використання онлайн-платформ, систем бронювання, CRM, аналітики даних, мобільних застосунків і штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність обслуговування, персоналізувати пропозиції та посилити емоційний зв'язок із клієнтами. Водночас цифрова присутність бренду стала одним із головних джерел формування довіри, адже споживачі дедалі більше орієнтуються на онлайн-відгуки, активність у соціальних мережах і публічну позицію компанії.

У воєнний період підприємства, які демонструють соціальну активність, підтримують громади, допомагають військовим і зберігають робочі місця, формують не лише позитивний імідж, а й високий рівень репутаційного капіталу. Це доводить, що довіра споживачів базується на поєднанні якості, цінностей і прозорості бізнесу.

Отже, побудова іміджу у сфері гостинності в умовах цифрової економіки має розглядатися як безперервний процес управління комунікаціями, інноваціями та соціальним впливом. Для українських підприємств важливо поєднувати технологічну модернізацію з людяністю та відповідальністю – саме така модель забезпечить довгострокову лояльність клієнтів і стабільне зростання у післявоєнний період.

### Список літератури:

1. Чайка І. М., Дністрянська Н. І. Вплив соціальних мереж на формування іміджу та репутації підприємств ресторанного господарства. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-9>. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1359> (дата звернення: 09.10.2025).

2. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12> URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/370/361> (дата звернення: 09.10.2025).

3. Постова В. Сучасні тенденції управління проектами в готельному та ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. Т. 3. № 9. С. 44–48. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.7) URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/91/78> (дата звернення: 09.10.2025).

4. Семенчук Т., Оношко Т. Формування іміджу підприємства: ключ до конкурентоспроможності. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 3(43). С. 821–834. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-821-834](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-821-834). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/21172/21147> (дата звернення: 09.10.2025).

5. Фединець Н. І., Нагорна П. М. Застосування інформаційних технологій організації набору персоналу як передумова формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. №68. С. 77–84. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-1>. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1176/1111> (дата звернення: 09.10.2025).

6. Шквиря Н. О., Кукіна Н. В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу. *Збірник наукових праць Таврійського державного*

агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 4(53). С. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-53-15>. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/867/819> (дата звернення: 09.10.2025).

7. Шумкова О. В., Нечипоренко В. В., Шумкова В. І. Менеджмент формування соціально-інноваційного іміджу підприємства сфери послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 266–273. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.32>. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/499/467> (дата звернення: 09.10.2025).

8. Федорова В. О., Кирчата І. М. Процес формування іміджу підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. №23. С. 233–243. DOI: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2019.23.0.233> URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки\\_і\\_підприємництва/ek\\_predpriyatiy/sbornik/2\\_23\\_2019.pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/sbornik/2_23_2019.pdf) (дата звернення: 09.10.2025).

9. Говорун І. В., Макарова В. В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 204–209. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-29/> URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/802850> (дата звернення: 09.10.2025).

10. Кирніс Н. І. Основні аспекти системи НАССР для ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2019. № 4. С. 214–220. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-4-214-220>. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3654/3953> (дата звернення: 09.10.2025).

11. Ворошилова Г. О., Калитв'янська К. В. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: прикладний аспект. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 5(90). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-6>. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2021\\_26\\_5/8.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2021_26_5/8.pdf) (дата звернення: 09.10.2025).

12. Огляд готельного ринку України 2025 (9 червня 2025). Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/> (дата звернення: 09.10.2025).

13. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. (2025). Державне Агентство Розвитку Туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven> (дата звернення: 09.10.2025).

## References:

1. Chaika, I. M., Dnistrianska, N. I. (2025). Influence of social networks on the formation of the image and reputation of restaurant enterprises. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi. Lviv University of Trade and Economics*, (8), 65-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-9>. Retrieved from <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1359> (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
2. Postova, V. V., Lukianets, A. V. (2020). Features of formation and maintenance of the image of hotel and restaurant business enterprises. *Pidpriemnytstvo ta Innovatsii*, 14, 63–67. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12>. Retrieved from <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/370/361>. (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
3. Postova, V. (2023). Modern trends in project management in hotel and restaurant business. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, 3(9), 44–48. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.7). Retrieved from <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/91/78>. (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
4. Semenchuk, T., Onoshko, T. (2025). Formation of the company's image: the key to competitiveness. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 3(43), 821-834. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-821-834](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-821-834). Retrieved from <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21172/21147>. (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
5. Fedynets, N. I., Nahorna, P. M. (2022). Application of information technologies in personnel recruitment as a prerequisite for forming a positive company image. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 68, 77–84. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-1>. Retrieved from <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1176/1111>. (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].

6. Shkvyrya, N. O., Kukina, N. V. (2024). Features of forming marketing strategies of restaurant business enterprises. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 4(53), 139–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-53-15>. Retrieved from <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/867/819> (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
7. Shumkova, O. V., Nechyporenko, V. V., Shumkova, V. I. (2024). Management of forming a socially innovative image of service sector enterprises. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 19, 266–273. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.32>. Retrieved from <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/499/467>. (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
8. Fedorova, V., Kirchataya, I. (2019). The process of forming the company's image. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 23, 233–243. DOI: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2019.23.0.233>. Retrieved from [https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки і підприємництва/ek\\_predpriyatiy/sbornik/2\\_23\\_2019.pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки і підприємництва/ek_predpriyatiy/sbornik/2_23_2019.pdf). (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
9. Govorun, I., Makarova, V. (2019). Directions for formation of a positive image of enterprise. *Infrastruktura rynku*, 37, 204–209. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-29>. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/802850>. (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
10. Kyrnis, N. (2019). Main aspects of the HACCP system for catering companies. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho*, 4, 214–220. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-4-214-220>. Retrieved from <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3654/3953>. (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
11. Voroshylova, G., Kalitvyanskaya, K. (2021). Development of a strategy to improve the competitiveness of the restaurant business enterprise: an applied aspect. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, 26 (5(90)), 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-6>. Retrieved from [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2021\\_26\\_5/8.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2021_26_5/8.pdf). (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
12. Ribas Hotels Group. (2025, June 9). Overview of the hotel market of Ukraine 2025. Retrieved from <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/> (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].
13. State Agency for Tourism Development of Ukraine. (2025). Tax revenues from tourism increased by one third: In the first half of 2025 the industry paid more than one and a half billion hryvnias. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven> (accessed 9 October 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.12.2025

Прийнята до публікації 22.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026

## НАШІ АВТОРИ (OUR AUTHORS)

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Балабаш Ольга Сергіївна</b>         | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                                                    |
| <b>Бровкіна Юлія Олексіївна</b>        | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                                                    |
| <b>Васильченко Кирило Геннадійович</b> | кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                                      |
| <b>Вовченко Оксана Сергіївна</b>       | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна                                                                                |
| <b>Гадевич Ксенія Миколаївна</b>       | здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультет менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                            |
| <b>Гаджун Ірина Олександрівна</b>      | аспірантка кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна                                                                                                                                                          |
| <b>Горячун Олександр Вікторович</b>    | здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна                    |
| <b>Гудзь Тетяна Павлівна</b>           | директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації, професор кафедри фінансів та банківської справи, доктор економічних наук, професор, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна                                                |
| <b>Данчева Олена Миколаївна</b>        | старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                                                                             |
| <b>Демчук Марина Вікторівна</b>        | здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                           |
| <b>Дем'яненко Дмитро Миколайович</b>   | здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, кафедра статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                 |
| <b>Живцов Валентин Олегович</b>        | аспірант кафедри менеджменту та фінансів, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна                                                                                                                                                             |
| <b>Гліка Катерина Дмитрівна</b>        | здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна                                                                                                          |
| <b>Кузнецова Інна Олексіївна</b>       | доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                                                 |
| <b>Кушнір Віктор Олегович</b>          | заступник Виконавчого директора – завідувач відділу з питань атестації Інспекції із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, аспірант кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Лабунська Оксана Валеріївна</b>       | аспірантка, кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                      |
| <b>Милашко Ольга Генріхівна</b>          | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                          |
| <b>Нам'ясенко Віктор Миколайович</b>     | кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна                                                                                                                                  |
| <b>Подвальна Наталія Едуардівна</b>      | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                 |
| <b>Познанська Інна Володимирівна</b>     | доктор економічних наук, старший науковий співробітник, завідувачка кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                       |
| <b>Познанська Світлана Олександрівна</b> | здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, 4 курс факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                 |
| <b>Птащенко Ліана Олександрівна</b>      | доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна                                                           |
| <b>Саркісян Арман Сергійович</b>         | здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна |
| <b>Семенова Валентина Григорівна</b>     | доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                      |
| <b>Слободяник Юлія Борисівна</b>         | доктор економічних наук, професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна                                                                                                          |
| <b>Старенька Ольга Миколаївна</b>        | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                               |
| <b>Тардаскіна Тетяна Миколаївна</b>      | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна                                                                                                  |
| <b>Ткачук Леоніла Миколаївна</b>         | кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, Україна                                                                                   |
| <b>Федишин Майя Пилипівна</b>            | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна                                                                                                     |
| <b>Харченко Владислава Вікторівна</b>    | студентка другого (магістерського) рівня Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, Україна                                                                                                                                      |
| <b>Чечельницький Олег Ігорович</b>       | здобувач вищої освіти магістерського рівня зі спеціальності «075 Маркетинг» Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                                                                                |

**НАУКОВИЙ ВІСНИК**  
Одеського національного економічного університету

**Науковий журнал**

№ 12 (337), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу  
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,  
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через  
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради  
Одеського національного економічного  
університету (Протокол № 4 від 23.12.2025 р.)

Підписано до друку 24.12.2025 р.  
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman  
Ум. друк. арк. 15,80 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –  
Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса,  
вул. Інглезі, 6/1,  
Тел.: +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.*