Міністерство освіти і науки України
Маріупольський державний університет

ВІСНИК

МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Засновано у 2011 р.

ВИПУСК 31

КИЇВ
2026

УДК33(05)

Вісник Маріупольського державного університету
Серія: Економіка
Збірник наукових праць
Видається 2 рази на рік
Заснований у 2011 р.

Затверджено до друку Вченою радою МДУ (протокол № 12 від 29.04.2026 р.)

Видання «Вісник Маріупольського державного університету. Серія:Економіка» включено до Переліку наукових фахових видань України згідно наказу Міністерства освіти і науки України №642 від 26.05.2014

Відповідно до рішення Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України видання включено до Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук (*Наказ МОН України від* 17.03.2020 № 409) з присвоєнням категорії «Б»

Видання включено до міжнародних наукометричних баз даних:
«Index Copernicus International» (Польща).

Редакційна колегія серії:
Головний редактор – к.е.н., доцент І. О. Ліщинський
Заступник головного редактора – д.е.н., професор, С. П. Калініна
Відповідальний секретар – к.е.н., доцент О. А. Беззубченко
Відповідальний за англійськомовний супровід – к.е.н., доцент О. О. Моргунова

Члени редакційної колегії: д.е.н., проф. О.О. Борзенко, д.е.н., проф. М.Г. Бойко, д.е.н., проф. Й. Василєв, д.е.н., проф. С.П.Калініна, д.е.н., проф. Лизун М.В., д.е.н., проф. Ю.В. Макогон, доктор філософії з економіки С. Максименко, д.е.н., проф. Т.М. Мельник, д.е.н., проф. Т.В. Орєхова, д.е.н., проф. Д. Пармаклі, д.е.н., проф. М. С. Пашкевич, доктор філософії з економіки А. Пелін, доктор філософії з економіки Я. Половчек, д.е.н., проф. Н.В. Резнікова, д.е.н., проф. А.В. Сидорова, д.е.н., доц. Р.О. Толпежніков, д.е.н., проф. О.Б. Чернега, доктор філософії з економіки Ш. Шабурішвілі, професор, доктор наук Академії громадської безпеки Ж. Сіманавічене

Засновник Маріупольський державний університет
03037, Київ, вул. Преображенська, 6
Web-page: https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації (Серія КВ №17780-6130 Р від 06.05.2011)

© МДУ, 2026

ЗМІСТ

Дячков Д. В.
ФРЕЙМВОРК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ....7

Молько Р. В.
ОРГАНІЗАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО СТРУКТУРНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 16

Лизун Р. Б.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 31

Мельникова К. В., Петренко В. С., Карнаушенко А. С.
ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЕЛЕКТРОННИХ ПЕТИЦІЙ У СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 45

Шкурат М. Є.
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ ВЗАЄМОДІЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ 58

Шкурат М. Є., Пашко Б. О.
ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ Е-КОМЕРЦІЇ....69

Шкурат М. Є., Постоловський В. О.
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ....78

Тюхтенко Н. А.
УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПАРТНЕРСТВА БІЗНЕСУ, НАУКИ І ОСВІТИ 88

Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Білінська О. П.
ФОРСАЙТ-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА....100

Третяк О. О.
ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ....110

Тарасенко О., Коверза В.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 123

Тахтарова К.
МОДЕЛЮВАННЯ НОРМ ПРАЦІ ТА РЕІНЖИНІРИНГ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВІЙНИ....132

Павлович О. Р., Станчєва В. В.
ФАКТОРНІ ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ 142

Остропольський О. Р., Воскобойник В. В.
ВІРТУАЛЬНА МІГРАЦІЯ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ТРУДОРЕСУРСНИЙ ФЕНОМЕН: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ ДИСКУРС 148

Коломієць Б.С.
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЛОГІЦІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СПІВРОБІТНИКА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....156

Масленніков Є. І., Королькова К. Д.
АНТИКРИХКІСТЬ ЯК КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....166

Машин А. Г., Павленко О. П.
ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....177

Балабанова Н. В., Беззубченко О. А., Пономаренко М. В.
ДЕМОГРАФІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: КЛЮЧОВІ ЗАГРОЗИ Й ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ 184

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ 196

CONTENTS

Diachkov D.
FRAMEWORK OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES 7

Molko R.
ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF AN ENTERPRISE AS A FACTOR OF ADAPTATION TO STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY 16

Lyzun R.
THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMING SECURITY MANAGEMENT MECHANISMS OF ENTERPRISES UNDER HYBRID THREATS CONDITIONS 31

Melnykova K., Petrenko V., Karnaushenko A.
DIGITAL INTEGRATION OF ELECTRONIC PETITION MECHANISMS INTO THE E-GOVERNANCE SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES 45

Shkurat M.
EU INTEGRATION CONDITIONS FOR THE FORMATION OF CLUSTER INTERACTIONS IN THE NATIONAL ECONOMY 58

Shkurat M., Pashko B.
TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL TRADE ACTIVITIES UNDER THE INFLUENCE OF E-COMMERCE 69

Shkurat M., Postolovskyi V.
THEORETICAL BASIS OF THE POST-WAR RESTORATION OF THE COUNTRY 78

Tyukhtenko N.
KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR FORMING INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF PARTNERSHIP OF BUSINESS, SCIENCE AND EDUCATION 88

Husakovska T., Rybalko-Rak L., Bilinska O.
FORESIGHT-ORIENTED MODEL OF INTEGRATING INNOVATION MARKETING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEM 100

Tretiak O.
MAIN TRENDS IN THE ACTIVITIES OF GLOBAL FINANCIAL INSTITUTIONS UNDER GLOBAL ECONOMIC CRISES 110

Tarasenko O., Koverza V.
CURRENT TRENDS IN THE FORMATION OF TAX REVENUES OF THE BUDGET OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS 123

Takhtarova K.
MODELING OF LABOR STANDARDS AND REENGINEERING OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS UNDER CONDITIONS OF WAR 132

Pavlovych O., Stancheva V.
FACTOR PROCESSES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM 142

Ostropolsky O.R., Voskoboynyk V. V.
VIRTUAL MIGRATION AS A GLOBAL LABOR PHENOMENON: THEORETICAL AND APPLIED DISCUSSION 148

Kolomiiets B.
PERSONNEL MANAGEMENT WITHIN THE LOGIC OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT: TRANSFORMATION OF THE EMPLOYEE LIFE CYCLE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS.....156

Maslennikov Ye., Korolkova K.
ANTIFRAGILITY AS A CONCEPT OF MODERN MANAGEMENT.....166

Mashyn A., Pavlenko O.
INTEGRATION OF ESG APPROACHES INTO THE MECHANISM OF STATE INVESTMENT POLICY OF UKRAINE.....177

Balabanova N., Bezzubchenko O., Ponomarenko M.
DEMOGRAPHIC SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR: KEY THREATS AND ECONOMIC EFFECTS.....184

CONTRIBUTORS..... 196

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 7-15

УДК (004.056 : 005.21 : 005.591.6) : 620.9

Д. В. Дячков
ORCID 0000-0002-2637-0099

ФРЕЙМВОРК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Метою статті є формування моделі фреймворку стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній в умовах цифрової трансформації, енергетичного переходу, воєнних ризиків та посилення глобальної конкуренції. Методика дослідження базується на використанні системного підходу, методів аналізу і синтезу, логічного узагальнення, структурно-функціонального аналізу та порівняння сучасних наукових підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком. У результаті дослідження сформовано комплексний фреймворк, що поєднує стратегічно-управлінський, технологічно-інноваційний, цифровий, кадрово-компетентнісний та ESG-блоки. Обґрунтовано їх взаємозв'язок і роль у забезпеченні стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності енергетичних компаній. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованого фреймворку для модернізації систем стратегічного управління, підвищення ефективності цифрової трансформації, розвитку інноваційного потенціалу та забезпечення енергетичної безпеки підприємств.

Ключові слова: *ESG, smart-grid технології, енергетична безпека, енергетичні компанії, енергоефективність, інноваційний розвиток, людський капітал, сталий розвиток, стратегічне управління, фреймворк, цифрова трансформація, цифровізація.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-7-15

Постановка проблеми. Розвиток вітчизняного енергетичного сектору характеризується масштабними трансформаційними процесами, що, першочергово, обумовлено умовами воєнних викликів, нестабільності зовнішнього середовища, кіберзагроз та необхідності швидкої адаптації до технологічних змін. Окрім того на окреслену сферу впливають і глобальні світові фактори, такі як цифровізація, декарбонізація, масштабування різноманітних відновлюваних джерел енергії, підвищення вимог до енергоефективності та посилення конкуренції на енергетичних ринках. Зазначене констатує той факт, що традиційні підходи до управління енергетичними підприємствами втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості реагування та інтеграції інновацій у систему стратегічного розвитку компаній. Відтак, актуальності набуває необхідність комплексної модернізації енергетичної інфраструктури, впровадження smart-grid технологій, автоматизації виробничих процесів, розвитку цифрових платформ управління та підвищення рівня кібербезпеки енергетичних систем, що визначає пріоритетом не лише технологічне оновлення, а й узгодження стратегічних, організаційних, кадрових, інвестиційних та безпекових процесів у межах єдиної системи управління (Alrawahna, Khasawneh, Alma'abreh and Khtatbeh, 2026; Yang, Sameer, Huiqing, Shun and Ziyun, 2025). Саме тому, необхідність осучаснених підходів до стратегічного планування, управління цифровою трансформацією, менеджменту інновацій, розвитку людського капіталу, ресурсного забезпечення та безпекових механізмів обумовлюють взаємоінтеграцію цих напрямків в єдину взаємопов'язану систему через формування фреймворку стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній.

© Дячков Д. В., 2026

Необхідність зазначеного фреймворку також обумовлена тим, що сучасні енергетичні компанії повинні забезпечувати одночасно декілька стратегічних цілей: стабільність енергопостачання, технологічну модернізацію, енергетичну безпеку, екологічну відповідальність, відповідність ESG-принципам та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, що майже неможливо без комплексної системи стратегічного управління інноваційним розвитком.

Для України доцільність формування архітектоніки стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній посилюється впливом воєнних дій, руйнуванням критичної енергетичної інфраструктури, потребою у швидкому відновленні енергосистеми та інтеграції до європейського енергетичного простору. Отже, теоретичний опис моделі фреймворку стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній є необхідною передумовою формування сучасної, стійкої, цифрово орієнтованої та конкурентоспроможної енергетичної системи, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальних трансформацій та високого рівня ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління, а зокрема й в напрямку інноваційного розвитку є однією з ключових у сучасних наукових наопрацюваннях через ряд факторів, які обумовлюють його динамічність та швидку трансформаційність. Водночас, глобальний енергетичний перехід на відновлювальні джерела енергії, «озеленення» енергетичної сфери, цифровізація енергетики, розвиток декарбонізації економіки та необхідність забезпечення енергетичної безпеки (Губарєва та Салашенко, 2020; Лагодієнко, Демченко, Пєчка та Шевченко, 2025; Данилюк та Кушпетюк, 2026; Jun, 2025; Doleski, 2024) визначають умови функціонування енергетичних компаній у середовищі високої технологічної турбулентності, що актуалізує потребу у формуванні комплексних framework-моделей стратегічного управління інноваційним розвитком.

Окреслене предметне поле досліджень отримало увагу з боку вітчизняних вчених, зокрема, П. Пуцентейло вбачає в інноваційній модернізації енергетичного сектору фактор забезпеченні економічної стійкості держави та підвищенні конкурентоспроможності економіки (Пуцентейло, 2023). В. Лагодієнко, О. Демченко, С. Пєчка, В. Шевченко досліджують проблеми структурної трансформації енергетичних підприємств і необхідність інтеграції цифрових технологій у систему управління (Лагодієнко, Демченко, Пєчка та Шевченко, 2025). І. Мельничук обґрунтовує значення сталого розвитку та екологізації енергетичної сфери як базових умов інноваційного розвитку підприємств (Мельничук, 2026). Важливим напрямом сучасних досліджень є цифровізація енергетичних компаній та інтеграція smart-grid технологій. У працях І. Андрійчук, С. Шкіндюк, Л. Гораль, Б. Брича, К. Клименко, Н. Кондратенко, Г. Запорожець, В. Трояна розглядаються питання цифрової трансформації бізнес-процесів, автоматизації енергетичних систем, розвитку інтелектуальних мереж та використання аналітики даних у стратегічному управлінні енергетичними компаніями. Окрема увага приділяється ролі цифрових платформ, штучного інтелекту та Big Data як інструментів підвищення енергоефективності та адаптивності енергетичних підприємств (Андрійчук та Шкіндюк, 2025; Гораль, Брич та Клименко, 2021; Кондратенко, Запорожець, Троян, 2025).Суттєвий внесок у дослідження framework-підходів до управління інноваційним розвитком здійснили зарубіжні вчені. Зокрема, О. Долескі у концепції Utility 4.0 обґрунтовує необхідність переходу енергетичних компаній до цифрових моделей функціонування через інтеграцію інноваційних технологій, автоматизації та цифрових сервісів (Doleski, 2024). У працях Лю Ю., Сунь Ц. та Цін Ц. та їх послідовників досліджується взаємозв’язок ESG-стратегій, цифрової трансформації та інноваційного розвитку енергетичних компаній (Yang, Sameer, Huiqing, Shun and Ziyun, 2025). Водночас Джаханбахш Е. розглядає стратегічну інтеграцію цифрових інновацій

та сталого розвитку як основу формування нової архітектури управління енергетичними підприємствами (Jahanbakhsh, 2026).

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісного фреймворку стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній, який би поєднував стратегічно-управлінські, технологічні, цифрові, інвестиційні, кадрові, безпекові та ESG-компоненти в межах єдиної системи управління. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі.

Метою статті є формування моделі фреймворку стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичне обґрунтування фреймворку стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних підприємств базується на необхідності створення інтегрованої архітектури, здатної забезпечити синергію між операційною стійкістю та динамічною трансформацією бізнес-моделей. В умовах глобального енергетичного переходу та парадигми «Енергетики 4.0», такий фреймворк виступає не просто набором інструкцій, а концептуальним фундаментом для гармонізації внутрішніх ресурсних можливостей компанії із волатильними екзогенними чинниками.

Особлива увага у структурі фреймворку приділяється інтеграції цифрових технологій та механізмів зміцнення енергетичної безпеки, що стають критичними в умовах геополітичної турбулентності та кіберзагроз. Стратегічне управління у межах даної моделі передбачає предиктивний підхід до модернізації активів, де екологічна імператива та технологічна ефективність стають нерозривними компонентами єдиного циклу відтворення вартості. У сучасних наукових публікаціях існують різні приклади побудови фреймворків стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній, які базуються на інтеграції цифровізації, ESG-підходів, інновацій та адаптивного управління. Зокрема, Е. Джаханбахш пропонує фреймворк стратегічних змін, який заснований на синергії використання цифрових технологій, концепції ESG-стратегії, прогнозування та управлінського потенціалу через інтеграцію штучного інтелекту, IoT та цифрових платформ у систему стратегічного управління компаніями (Jahanbakhsh, 2026). Перевагою такого підходу є орієнтація на довгострокову стійкість та адаптивність, а недоліком – висока складність інтеграції та значні за обсягом інвестиції. Н. Кондратенко, Г. Запорожець, В. Троян прпонують адаптивний фреймворк управління розвитком підприємств відновлюваної енергетики, основу структурної побудови якого включають інтеграцію стратегічного аналізу, діджиталізації управління, ESG-принципів та інструментів стратегічного контролінгу. Дослідники підкреслюють, що зазначена модель побудови фреймворку стратегічних змін дозволяє посилити стійкість енергетичних компаній в умовах воєнних ризиків та економічної нестабільності. Як перевагу відзначено гнучкість та можливість швидкої адаптації до криз, а недоліком – залежність від зовнішнього середовища та державної політики (Кондратенко, Запорожець та Троян, 2025). Ц. Сунь, Л. Жань, Б. Ван формують фреймворк, в якому ESG виступає драйвером цифрової трансформації енергетичних компаній, а його структура передбачає елементи ESG-управління, блок цифрової трансформації, складові інноваційного розвитку та розвитку динамічних можливостей підприємства. В даному дослідженні увага акцентована на впливу рівня діджиталізації на підвищення ESG-інтеграції та посилення конкурентоспроможності компаній. Автори відмічають перевагою даного фреймворку у посиленні інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості, а недоліком – складність оцінювання ESG-результативності та потребу у значному розбудові досить масштабної інформаційно-аналітичної інфраструктури (Yang, Sameer, Huiqing, Shun and Ziyun, 2025). А.

Альравахна, О. Хасаунех, С. Альмаабрех, М. Хтатбех визначають фреймворк стратегічного управління цифровою трансформацією енергетичних систем на основі застосування аналітики даних, цифрового моніторингу та систем підтримки управлінських рішень. Серед переваг такого фреймворку визначено підвищення швидкості прийняття рішень та прозорості бізнес-процесів, а серед недоліків – високий рівень кіберризиків та залежність від цифрової інфраструктури (Alrawahna, Khasawneh, Alma'abreh and Khtatbeh, 2026). Окремий напрям представлений у дослідженнях, присвячених взаємозв'язку цифровізації, ESG та зелених інновацій. Зокрема, Ц. Цзюнь пропонує модель фреймворку, у якій цифрові інновації, ESG та зелені технології розглядаються як інтегровані елементи стратегічного розвитку підприємств, що визначає перевагою орієнтацію на стійкий розвиток та підвищення екологічної ефективності, а недоліком – складність практичної реалізації та потребу у високому рівні цифрової зрілості компаній (Jun, 2025).

Отже, аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що більшість фреймворків стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній будуються на інтеграції стратегічного, цифрового, технологічного, ESG та адаптивного компонентів. Водночас жоден із підходів не є універсальним, що обумовлює необхідність формування комплексних інтегрованих фреймворків, адаптованих до умов функціонування енергетичних компаній України (Андрійчук та Шкіндюк, 2025; Гораль, Брич та Клименко, 2021; Губарєва та Салашенко, 2020; Данилюк та Кушпетюк, 2026; Кондратенко, Запорожець та Троян, 2025).

Фундаментальна доцільність побудови саме структурованого фреймворку пояснюється системною складністю енергетичної галузі, де інновації не можуть розглядатися як ізольовані технологічні впровадження. Процес інноваційного оновлення є багатовекторною детермінантою, що охоплює конвергенцію управлінських вертикалей, цифрових екосистем, фінансових інструментів та стратегій людського капіталу. Отже, фреймворк покликаний трансформувати розрізнені ініціативи у цілісну екосистему, де кожен елемент підсилює загальну резистентність компанії до ринкових шоків. Специфіка функціонування вітчизняної енергетичної галузі визначає необхідність формування саме комплексного та інтегрованого фреймворку, у межах якого інноваційний розвиток розглядається не як сукупність окремих проєктів, а як взаємопов'язана система стратегічних, технологічних, цифрових, кадрових та екологічних трансформацій. Саме тому запропонований набір блоків сформовано за принципом охоплення ключових сфер функціонування енергетичних компаній, які безпосередньо визначають їх здатність до інноваційного розвитку, адаптації та забезпечення довгострокової стійкості (рис. 1).

Стратегічно-управлінський блок виступає пропонованого фреймворку є координуючою його основою для здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній, оскільки в його межах визначаються стратегічні орієнтири, пріоритети модернізації та довгострокові напрями розвитку. Особливістю цього блоку є його інтеграційний характер, що забезпечує поєднання інноваційної діяльності, інвестиційної політики, цифрової трансформації, ESG-орієнтації та корпоративної стратегії в єдину систему управління. Як результат – цей блок забезпечує адаптацію енергетичної компанії до динамічних змін зовнішнього середовища, розвитку енергетичних ринків, посилення конкуренції та глобальних викликів енергетичного переходу. Функціонально, стратегічно-управлінський блок, спрямований на формування інноваційної стратегії підприємства, прогнозування ризиків, стратегічне планування, управління трансформаційними змінами та координацію взаємодії всіх інших складових фреймворку. Також, завдяки зазначеному блоку забезпечується узгодженість технологічних, цифрових, кадрових та ESG-процесів у межах єдиної системи стратегічного розвитку енергетичної компанії.

Рисунок 1. *Фреймворк стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній*

Джерело: складено автором

Технологічно-інноваційний блок формує виробничо-технологічну основу інноваційного розвитку енергетичних компаній та спрямований на модернізацію енергетичної інфраструктури, впровадження новітніх технологій і підвищення рівня технологічної ефективності. Особливістю цього блоку є його орієнтація на інтеграцію інтелектуальних енергетичних систем, автоматизацію виробничих процесів, цифровий моніторинг обладнання та розвиток smart-grid технологій. Зазначений блок забезпечує технологічне оновлення енергетичних підприємств, розвиток цифрової енергетики, підвищення енергоефективності та надійності функціонування енергетичних систем. Його роль у фреймворку полягає у формуванні матеріально-технічної бази для реалізації інноваційної стратегії, а також створенні умов для переходу енергетичних компаній до моделей інтелектуальної та низьковуглецевої енергетики.

Цифровий блок забезпечує інформаційно-аналітичну основу стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичних компаній. Його особливістю є високий рівень інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством через використання цифрових платформ, Big Data, штучного інтелекту, аналітичних систем та цифрових сервісів підтримки управлінських рішень. У межах цього блоку формується єдине цифрове середовище управління енергетичною компанією, яке забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, оперативний обмін інформацією та цифрову взаємодію між структурними підрозділами. Цифровий блок підвищує швидкість прийняття управлінських рішень, прозорість функціонування компанії, ефективність управління ресурсами та адаптивність підприємства до сучасних умов цифрової економіки.

Кадрово-компетентнісний блок спрямований на розвиток людського капіталу та формування професійних, цифрових та інноваційних компетентностей персоналу енергетичних компаній. Особливістю цього блоку є його орієнтація на безперервний професійний розвиток працівників, адаптацію персоналу до нових технологій та формування інноваційної організаційної культури. Функціонування цього блоку забезпечує підготовку фахівців, здатних працювати в умовах цифрової трансформації енергетики, автоматизації виробничих процесів та розвитку інтелектуальних енергетичних систем. Його роль у фреймворку полягає у кадровому забезпеченні реалізації інноваційної стратегії підприємства та підтримці ефективного функціонування технологічних і цифрових рішень.

ESG та блок сталого розвитку забезпечує інтеграцію принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного корпоративного управління у систему стратегічного управління енергетичною компанією. Особливістю цього блоку є його спрямованість на декарбонізацію енергетики, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності та зниження негативного впливу на довкілля. Даний блок формує основу довгострокової стійкості енергетичних компаній та їх адаптації до міжнародних ESG-стандартів і глобального енергетичного переходу. Його роль у фреймворку полягає у забезпеченні балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності енергетичних компаній у сучасному середовищі.

Таким чином, запропонований набір блоків сформовано на основі систематизації сучасних наукових підходів та з урахуванням специфіки функціонування енергетичних компаній в умовах цифрової трансформації, енергетичного переходу, воєнних ризиків і посилення глобальної конкуренції. Їх поєднання у межах єдиного фреймворку дозволяє сформувати комплексну систему стратегічного управління інноваційним розвитком, у якій кожен блок виконує окрему функцію, але водночас забезпечує синергетичний ефект для підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності енергетичних компаній.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження засвідчило, що стратегічне управління інноваційним розвитком енергетичних компаній формується під впливом

взаємопов'язаних стратегічно-управлінських, технологічних, цифрових, кадрово-компетентнісних та ESG-факторів, інтеграція яких забезпечує формування цілісної системи управління трансформаційними процесами в енергетичній сфері. Встановлено, що ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності енергетичних компаній відіграють цифровізація, технологічна модернізація, розвиток людського капіталу, енергоефективність та впровадження принципів сталого розвитку. Водночас воєнні ризики, кіберзагрози, нестабільність енергетичних ринків та глобальний енергетичний перехід суттєво ускладнюють процеси стратегічного управління, що зумовлює необхідність формування комплексних адаптивних фреймворків інноваційного розвитку. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленням системного аналізу взаємодії структурних блоків фреймворку, розробленням методичних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості та інноваційної стійкості енергетичних компаній, а також формуванням інтегральних показників ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком. Важливим напрямом подальших наукових пошуків є моделювання механізмів взаємодії цифрових, технологічних та ESG-компонентів з метою підвищення адаптивності, енергетичної безпеки та довгострокової стійкості енергетичних компаній в умовах сучасних глобальних викликів.

Бібліографічний список

Андрійчук, І. та Шкіндюк, С., 2025. Напрями покращення цифрових трансформацій у газорозподільних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-130

Гораль, Л., Бричd, Б. та Клименко, К. 2021. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*, 31(1), с. 271–278. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271

Губарєва, І. О. та Салашенко, Т. І. 2020. Стратегічні аспекти підвищення енергоефективності регіонів країни. *Проблеми економіки*, 2(44), с. 190–197. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-190-197

Данилюк, Т. І. та Кушпетюк, О. І., 2026. Тенденції цифрової трансформації промислового сектору України в умовах сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки,* 2(59), с. 66–73. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-9

Кондратенко, Н. О., Запорожець, Г. В. та Троян, В. І. 2025. Сучасні технології стратегічного управління розвитком підприємств альтернативної енергетики. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 6. с. 357–365. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-357-365

Лагодієнко, В. В., Демченко, О. В., Пєчка, С. С. та Шевченко, В. І., 2025. Альтернативна енергетика як драйвер економічної модернізації України. *Український журнал прикладної економіки та техніки,* 3, с. 197–200. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-39

Мельничук, І., 2026. Економетричне моделювання впливу факторів ESG на фінансову результативність енергетичних компаній. *Економіка та суспільство*, 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-122

Пуцентейло, П. Р., 2023. Концепція Smart Grid: технологічні, організаційні та економічні аспекти розвитку енергетичної сфери. *Інноваційна економіка*, 1'2023(93), с. 137–150. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.19

Alrawahna, A. S., Khasawneh, O., Alma'abreh, S. and Khtatbeh, M. M., 2026. Strategic intelligence and digital transformation in energy economics: pathways to renewable energy expansion and ESG-aligned sustainability. *International Journal of Energy Economics and Policy,* 16(2), pp. 1220–1227. DOI: https://doi.org/10.32479/ijeep.22793

Doleski, O. D., 2024. Utility 4.0: transformation from being a utility to being a digital energy services company. *Ahrensburg : tredition*, 84 p.

Jahanbakhsh, E., 2026. Strategic integration of digital innovation and sustainability: a foresight-driven framework for ESG transformation. *Social Sciences & Humanities Open,* 13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102795

Jun, C., 2025. Empirical analysis of digital innovation's impact on corporate ESG performance: the mediating role of GAI technology. *Financial Strategy and Management Reviews,* 1(1). DOI: https://doi.org/10.71204/dapv6405

Yang, L., Sameer, K., Huiqing, L., Shun, L. and Ziyun, Zh., 2025. ESG performance, digital transformation, and green innovation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-06027-9

References:

Alrawahna, A. S., Khasawneh, O., Alma'abreh, S. and Khtatbeh, M. M., 2026. Strategic intelligence and digital transformation in energy economics: pathways to renewable energy expansion and ESG-aligned sustainability. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 16(2), pp. 1220–1227. DOI: https://doi.org/10.32479/ijeep.22793

Andriichuk, I. and Shkindiuk, S., 2025. Napriamy pokrashchennia tsyfrovykh transformatsii u hazorozpodilnykh pidpryiemstvakh [Directions for improving digital transformations in gas distribution enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-130 (in Ukrainian).

Danyliuk, T. I. and Kushpetiuk, O. I., 2026. Tendentsii tsyfrovoi transformatsii promyslovoho sektoru Ukrainy v umovakh staloho rozvytku [Trends in digital transformation of Ukraine's industrial sector under sustainable development conditions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(59), pp. 66–73. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-9 (in Ukrainian).

Doleski, O. D., 2024. *Utility 4.0: transformation from being a utility to being a digital energy services company*. Ahrensburg: tredition, 84 p.

Horal, L., Brych, B. and Klymenko, K., 2021. Stratehichne upravlinnia innovatsiinymy protsesamy pidpryiemstv enerhetyky [Strategic management of innovative processes of energy enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, 31(1), pp. 271–278. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271 (in Ukrainian).

Hubarieva, I. O. and Salashenko, T. I., 2020. Stratehichni aspekty pidvyshchennia enerhoefektyvnosti rehioniv krainy [Strategic aspects of increasing energy efficiency of the country's regions]. *Problemy ekonomiky*, 2(44), pp. 190–197. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-190-197 (in Ukrainian).

Jahanbakhsh, E., 2026. Strategic integration of digital innovation and sustainability: a foresight-driven framework for ESG transformation. *Social Sciences & Humanities Open*, 13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102795

Jun, C., 2025. Empirical analysis of digital innovation's impact on corporate ESG performance: the mediating role of GAI technology. *Financial Strategy and Management Reviews*, 1(1). DOI: https://doi.org/10.71204/dapv6405

Kondratenko, N. O., Zaporozhets, H. V. and Troian, V. I., 2025. Suchasni tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv alternatyvnoi enerhetyky [Modern technologies of strategic management of alternative energy enterprises development]. *BiznesInform*, 6, pp. 357–365. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-357-365 (in Ukrainian).

Lahodiienko, V. V., Demchenko, O. V., Piechka, S. S. and Shevchenko, V. I., 2025. Alternatyvna enerhetyka yak draiver ekonomichnoi modernizatsii Ukrainy [Alternative energy as a driver of economic modernization of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 3, pp. 197–200. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-39 (in Ukrainian).

Melnychuk, I., 2026. Ekonometrychne modeliuvannia vplyvu faktoriv ESG na finansovu rezultatyvnist enerhetychnykh kompanii [Econometric modeling of the influence of ESG

factors on the financial performance of energy companies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-122 (in Ukrainian).

Putsenteilo, P. R., 2023. Kontseptsiia Smart Grid: tekhnolohichni, orhanizatsiini ta ekonomichni aspekty rozvytku enerhetychnoi sfery [Smart Grid concept: technological, organizational and economic aspects of energy sector development]. *Innovatsiina ekonomika*, 1'2023(93), pp. 137–150. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.19 (in Ukrainian).

Yang, L., Sameer, K., Huiqing, L., Shun, L. and Ziyun, Zh., 2025. ESG performance, digital transformation, and green innovation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-06027-9

Diachkov D.

FRAMEWORK OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES

The article is devoted to the formation of a framework for strategic management of innovative development of energy companies under conditions of digital transformation, energy transition, military risks, cyber threats and market instability. The relevance of the study is determined by the need to modernize management systems of energy enterprises, develop smart-grid technologies, ensure energy security, and integrate ESG principles into strategic decision-making. The purpose of the study is to develop a conceptual framework that combines strategic, technological, digital, personnel and ESG components into a unified management system. The methodological basis includes a systemic approach, structural-functional analysis, logical generalization, comparison and synthesis of modern scientific approaches to innovative development in the energy sector.

The study analyzes existing framework models related to Utility 4.0, digital transformation, ESG-oriented management, data analytics and sustainable energy development. It is substantiated that most existing approaches focus on separate aspects of transformation and do not fully ensure the integration of all key components of strategic management. As a result, a comprehensive framework for strategic management of innovative development of energy companies is proposed. Its structure includes five interrelated blocks: strategic-management, technological-innovative, digital, personnel-competence, and ESG & sustainable development. The strategic-management block acts as the coordinating core of the framework and ensures the alignment of innovation policy, corporate strategy, digital transformation and ESG priorities. The technological-innovative block forms the basis for modernization of energy infrastructure, implementation of smart-grid technologies and development of intelligent energy systems. The digital block creates an information and analytical environment based on digital platforms, Big Data, artificial intelligence and decision-support systems. The personnel-competence block focuses on human capital development, digital skills and innovation-oriented organizational culture. The ESG block integrates decarbonization, energy efficiency, environmental responsibility and sustainable development principles into strategic management. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed framework to improve strategic management systems of energy companies, strengthen energy security, increase adaptability to crisis conditions and support sustainable post-war recovery of the Ukrainian energy sector.

Keywords: *ESG, smart-grid technologies, energy security, energy companies, energy efficiency, innovative development, human capital, sustainable development, strategic management, framework, digital transformation, digitalization*

Стаття надійшла до редакції: 04.03.2026.

Прийнято до публікації: 23.03.2026 р.

УДК 658.1:005.334:330.3:355.01(477)

Р. В. Молько
ORCID 0009-0003-8109-6111

ОРГАНІЗАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО СТРУКТУРНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено сутність та роль організаційної резильєнтності підприємства в умовах структурної трансформації економіки України, спричиненої війною та процесами повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нелінійністю ризиків, руйнуванням традиційних бізнес-моделей, трансформацією ринків праці, логістичних систем і комунікаційних процесів, що зумовлює необхідність формування нових підходів до управління підприємствами. Визначено, що організаційна резильєнтність виступає не лише механізмом забезпечення стійкості підприємства до кризових впливів, а й фактором його адаптивного розвитку, здатності до трансформації та відновлення в умовах воєнних і посткризових викликів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування організаційної резильєнтності, зокрема в контексті adaptive management, resilience engineering, crisis management та organizational sustainability. Встановлено, що в умовах війни організаційна резильєнтність підприємства повинна розглядатися як комплексна багаторівнева система, що поєднує стратегічну гнучкість, кадрову стійкість, цифрову адаптивність, безпекову орієнтацію, психологічну підтримку персоналу, інноваційність та ефективні комунікаційні механізми. У статті систематизовано ключові структурні зміни економіки України в умовах війни, серед яких: релокація підприємств, трансформація логістичних ланцюгів, цифровізація бізнес-процесів, дефіцит людського капіталу, зростання ролі безпекового компонента в управлінні, розвиток ветеранського підприємництва та зміна моделей економічної взаємодії. Обґрунтовано, що здатність підприємств адаптуватися до зазначених змін значною мірою залежить від рівня розвитку їх організаційної резильєнтності. Запропоновано систему ключових компонентів організаційної резильєнтності підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення, до яких віднесено: стратегічний, кадровий, психологічний, цифровий, безпековий, інноваційний та комунікаційний компоненти. Доведено, що формування резильєнтних моделей управління є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств і сталого економічного відновлення України.

Ключові слова: *організаційна резильєнтність, підприємство, структурна трансформація економіки, війна, повоєнне відновлення, адаптивне управління, стійкість підприємства, безпекоорієнтований менеджмент, цифровізація, людський капітал.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-16-30

Постановка проблеми. Повномасштабна війна стала одним із найпотужніших чинників структурної трансформації економіки України за весь період її незалежності. Її вплив виявляється не лише у прямих втратах виробничого потенціалу, руйнуванні інфраструктури, порушенні логістичних ланцюгів чи скороченні інвестиційної активності, а й у глибшій зміні самої логіки функціонування підприємств. Український бізнес опинився в умовах, коли звичні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність,

© Молько Р. В., 2026

оптимізацію витрат, прогнозованість ринків і довгострокове планування, уже не забезпечують достатнього рівня життєздатності та конкурентоспроможності.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нелінійністю ризиків, енергетичною нестабільністю, кадровими втратами, міграційними процесами, психологічним виснаженням персоналу, трансформацією ринків праці, зміною логістичних моделей і посиленням безпекових загроз. За таких умов підприємства змушені не просто реагувати на кризові впливи, а постійно перебудовувати власні бізнес-моделі, управлінські процеси, комунікаційні системи, кадрову політику та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема організаційної резильєнтності підприємства. На відміну від традиційного розуміння стійкості як здатності зберігати стабільність або повертатися до попереднього стану після кризи, організаційна резильєнтність передбачає здатність підприємства адаптуватися, навчатися, відновлюватися та трансформуватися в умовах тривалої нестабільності. Вона стає не лише інструментом антикризового управління, а новою управлінською логікою функціонування підприємства в трансформаційній економіці.

Актуальність дослідження посилюється також тим, що повоєнне відновлення України не може розглядатися як механічне повернення до довоєнної економічної моделі. Воно передбачає формування нової економіки — більш гнучкої, безпекоорієнтованої, цифровізованої, інноваційної та здатної до швидкого реагування на зовнішні й внутрішні виклики. У такій економіці саме резильєнтні підприємства можуть стати основою відновлення виробничого потенціалу, збереження людського капіталу, розвитку регіонів, посилення економічної безпеки та формування довгострокової конкурентоспроможності держави.

Водночас, попри зростання наукового інтересу до проблематики резильєнтності, питання її розгляду саме як фактора адаптації підприємств до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення потребує подальшого теоретичного осмислення. Особливої уваги потребує обґрунтування організаційної резильєнтності як інтегрованої системи, що поєднує стратегічний, організаційний, кадровий, психологічний, цифровий, безпековий, логістичний, інноваційний, фінансовий та соціальний компоненти.

Метою статті є дослідження теоретичних засад організаційної резильєнтності підприємства та обґрунтування її ролі як фактора адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити сучасні наукові підходи до трактування організаційної резильєнтності; проаналізувати вплив війни на структурну трансформацію економіки України; визначити ключові фактори формування організаційної резильєнтності підприємств у сучасних умовах; систематизувати основні компоненти організаційної резильєнтності підприємства; обґрунтувати роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості та розвитку підприємств в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організаційної резильєнтності в останні роки набула особливої актуальності у зв’язку з посиленням глобальної нестабільності, цифровою трансформацією економіки, геополітичними конфліктами, пандемічними кризами та воєнними викликами. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, швидкої зміни ринкових умов, нестабільності логістичних ланцюгів, дефіциту людського капіталу та постійного зростання безпекових ризиків, а за таких умов традиційні механізми антикризового управління поступово втрачають ефективність і ключового значення набуває здатність

підприємств адаптуватися до структурних змін, підтримувати функціональність і трансформувати внутрішні процеси відповідно до нових викликів.

Теоретичні засади концепції резильєнтності були закладені К. Голлінгом, який розглядав резильєнтність як здатність системи зберігати стабільність і функціональність під впливом зовнішніх змін. Надалі зазначений підхід був адаптований до організаційних та соціально-економічних систем, що сприяло формуванню сучасної концепції organizational resilience (Holling, 1973).

Суттєвий внесок у розвиток інжинірингу організаційної резильєнтності здійснили Е. Голлнагель, Д. Вудс та Н. Левесон, які розглядали резильєнтність як здатність системи передбачати ризики, реагувати на кризові ситуації, підтримувати критичні функції та навчатися в умовах невизначеності. Науковці наголошують, що сучасна організація повинна бути не лише захищеною від загроз, а й здатною адаптивно функціонувати у середовищі постійної турбулентності (Hollnagel, Woods and Leveson, 2006; Woods, 2015).

Подальший розвиток концепції організаційної резильєнтності пов'язаний із працями К. Ленгнік-Голл, Т. Бека та М. Ленгнік-Голл, які доводять, що організаційна резильєнтність значною мірою формується через стратегічне управління людськими ресурсами, розвиток адаптивних компетентностей персоналу, гнучкість організаційних структур та здатність підприємства трансформувати кризові виклики у нові можливості розвитку. Автори акцентують увагу на тому, що людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення резильєнтності організації (Lengnick-Hall, C., Beck and Lengnick-Hall, M., 2011).

Важливе значення для сучасного трактування організаційної резильєнтності мають дослідження С. Духек, яка розглядає резильєнтність як комплексну метаздатність організації, що формується через процеси передбачення загроз, реагування на кризові явища та організаційного навчання. Такий підхід дозволяє розглядати резильєнтність не як статичну характеристику підприємства, а як постійний динамічний процес адаптації до змін зовнішнього середовища (Duchek, 2020).

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із концепцією адаптивної безпеки (Safety-II) та розвитком інжинірингу організаційної резильєнтності. Д. Прован, Д. Вудс, С. Деккер та А. Рей обґрунтовують необхідність переходу від традиційного підходу до управління безпекою, орієнтованого виключно на запобігання помилкам, до формування адаптивних систем управління, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності та непередбачуваних кризових ситуацій (Provan, Woods, Dekker and Rae, 2020).

У сучасних зарубіжних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється взаємозв'язку резильєнтності та складних економічних систем. Так, О. Ганін та І. Лінков розглядають резильєнтність як інтегровану характеристику складних соціально-економічних систем, яка залежить від рівня взаємозв'язків між елементами системи, швидкості відновлення, резервування ресурсів та здатності підтримувати критичні функції в умовах кризових впливів (Ganin and Linkov, 2016).

У працях П. Клімека, Ш. Поледни та Ш. Турнера економічна резильєнтність трактується як здатність економічної системи адаптуватися до зовнішніх шоків та забезпечувати відновлення економічного розвитку після кризових впливів. Дослідники доводять, що резильєнтність сучасних економічних систем безпосередньо залежить від гнучкості економічних взаємозв'язків та адаптивності виробничих структур (Klimek, Poledna and Thurner, 2019).

Після початку повномасштабної війни в Україні проблематика організаційної резильєнтності набула нових змістових характеристик. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється адаптації підприємств до функціонування в умовах воєнної економіки, структурної трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів, кадрових втрат та необхідності забезпечення економічної безпеки.

Т. Васильців та Р. Лупак акцентують увагу на необхідності інтеграції безпекового компонента у стратегічне управління підприємствами та розвитку адаптивних моделей реагування на кризові явища в умовах гібридних загроз (Васильців, 2008). М. Федик підкреслює роль adaptive management у формуванні резильєнтних стратегій розвитку підприємств у посткризовому середовищі (Fedyk, 2024). Є. Терещенко розглядає резильєнтність підприємства як результат взаємодії стратегічних, фінансових, кадрових та інноваційних факторів, що забезпечують здатність організації адаптуватися до зовнішніх економічних шоків (Tereshchenko, Shkolenko, Kovalova, Kosmidailo, Pravdyvtsev and Andriienko, 2026). О. Білецький доводить, що ефективне кризове управління в умовах війни повинно базуватися на принципах гнучкості, швидкого реагування та адаптивності управлінських рішень (Biletskyi, 2025).

У сучасному українському науковому дискурсі дедалі більше уваги приділяється взаємозв'язку адаптивного управління, безпекоорієнтованого менеджменту та організаційної резильєнтності. Л. Шимановська-Діанич разом із співавторами обґрунтовує, що адаптивне управління резильєнтністю підприємств є одним із ключових чинників забезпечення економічної та продовольчої безпеки в умовах війни та повоєнного відновлення. Особлива увага приділяється ролі кадрової стійкості, безпекового компонента управління, цифровізації та адаптивності бізнес-процесів (Шимановська-Діанич, Ястреба, Лозова, Шимановська та Молько, 2026).

Крім того, сучасні міжнародні дослідження українських підприємств у воєнній економіці демонструють, що організаційна резильєнтність безпосередньо залежить від швидкості адаптації підприємства до кризових змін, рівня цифровізації, ефективності внутрішніх комунікацій та здатності трансформувати управлінські моделі відповідно до нових умов функціонування (de Waal, Kenworthy, Opatska, Trevoho, Boychuk and Kozlova, 2025).

Разом з тим, попри значний науковий доробок, більшість сучасних досліджень або концентрується на окремих аспектах економічної безпеки та антикризового управління, або розглядає резильєнтність переважно в загальнотеоретичному контексті. Водночас проблема розвитку організаційної резильєнтності підприємства як фактора адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення потребує подальшого комплексного дослідження, зокрема в частині інтеграції стратегічного, кадрового, безпекового, цифрового та психологічного компонентів у єдину адаптивну систему управління підприємством (OECD, 2025; International Organization for Standardization, 2017).

Крім того, сучасні міжнародні дослідження українських підприємств у воєнній економіці демонструють, що організаційна резильєнтність безпосередньо залежить від швидкості адаптації підприємства до кризових змін, рівня цифровізації, ефективності внутрішніх комунікацій та здатності трансформувати управлінські моделі відповідно до нових умов функціонування.

Разом з тим, попри значний науковий доробок, більшість сучасних досліджень або концентрується на окремих аспектах економічної безпеки та антикризового управління, або розглядає резильєнтність переважно в загальнотеоретичному контексті. Водночас проблема розвитку організаційної резильєнтності підприємства як фактора адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення потребує подальшого комплексного дослідження, зокрема в частині інтеграції стратегічного, кадрового, безпекового, цифрового та психологічного компонентів у єдину адаптивну систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна стала не лише кризовим явищем для економіки України, а фактором її глибокої структурної трансформації і на відміну від циклічних економічних криз, вона змінила не окремі економічні процеси, а саму логіку функціонування економіки, принципи взаємодії суб'єктів господарювання, механізми забезпечення стійкості бізнесу та підходи до управління підприємствами.

До початку повномасштабної війни значна частина підприємств функціонувала в межах моделі економіки ефективності, орієнтованої на оптимізацію витрат, мінімізацію резервів, стабільність логістичних ланцюгів та довгострокову прогнозованість зовнішнього середовища. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначалася рівнем ресурсного забезпечення, масштабами діяльності та ефективністю управління витратами. Нині, сучасне економічне середовище характеризується принципово іншими параметрами функціонування, адже війна сформувала високий рівень турбулентності, нелінійність ризиків, нестабільність економічних зв'язків, руйнування традиційних моделей кооперації, кадрову нестабільність та необхідність постійної адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Фактично відбувається перехід від економіки прогнозованості до економіки адаптивності, у межах якої здатність підприємства швидко перебудовувати внутрішні процеси стає важливішою за класичні показники стабільності.

Особливо суттєвими стали зміни у структурі функціонування підприємств, адже руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, релокація бізнесу, нестабільність логістичних систем, енергетичні ризики та дефіцит людського капіталу змусили підприємства не просто реагувати на кризові явища, а фактично перебудовувати власні бізнес-моделі. Нині виживають не лише найбільші чи найбільш ресурсно забезпечені підприємства, а ті організації, які здатні швидше адаптуватися до нових умов функціонування.

Фактично війна трансформувала сам критерій конкурентоспроможності підприємства, і якщо раніше конкурентна перевага формувалася через масштаби діяльності, ресурсну забезпеченість або оптимізацію витрат, то сьогодні ключового значення набувають: швидкість адаптації; гнучкість управління; здатність підтримувати функціонування в умовах нестабільності; швидке прийняття рішень; ефективність трансформації внутрішніх процесів.

За таких умов організаційна резильєнтність поступово перестає бути окремим елементом антикризового управління і трансформується у базову модель функціонування підприємства. Трансформацію економічної логіки функціонування підприємств в умовах війни та структурної нестабільності економіки України представлено на рис. 1.

Як видно з рис. 1 сучасні умови формують нові пріоритети, серед яких домінують гнучкість, резервування, сценарне мислення, швидкість реагування та інтеграція безпекового компонента в систему управління підприємством. У таких умов організаційну резильєнтність слід розглядати не лише як здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, а як системну характеристику управління, що забезпечує функціонування організації в умовах постійної структурної нестабільності.

Слід зазначити, що сучасні структурні трансформації економіки України суттєво змінюють традиційні підходи до управління підприємствами. Класичний стратегічний менеджмент формувався в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, коли підприємства могли здійснювати довгострокове планування, прогнозувати ринкові тенденції та формувати відносно стабільні бізнес-моделі, але сучасне середовище функціонування бізнесу характеризується: високим рівнем невизначеності; нестабільністю зовнішніх зв'язків; динамічністю економічних змін; багатовекторністю ризиків; постійною потребою у швидкій адаптації. Тому, традиційна модель управління, яка була орієнтована на жорсткі організаційні структури та довгострокову стабільність, поступово втрачає ефективність, а сучасне підприємство повинно не лише забезпечувати економічну результативність, а й підтримувати здатність до постійної трансформації внутрішніх процесів. Через це, організаційна резильєнтність поступово перетворюється на нову управлінську логіку функціонування підприємства і базується на принципах: проактивності; постійної адаптивної готовності; гнучкості управління; сценарного мислення; інтеграції risk-oriented management; здатності до організаційного навчання.

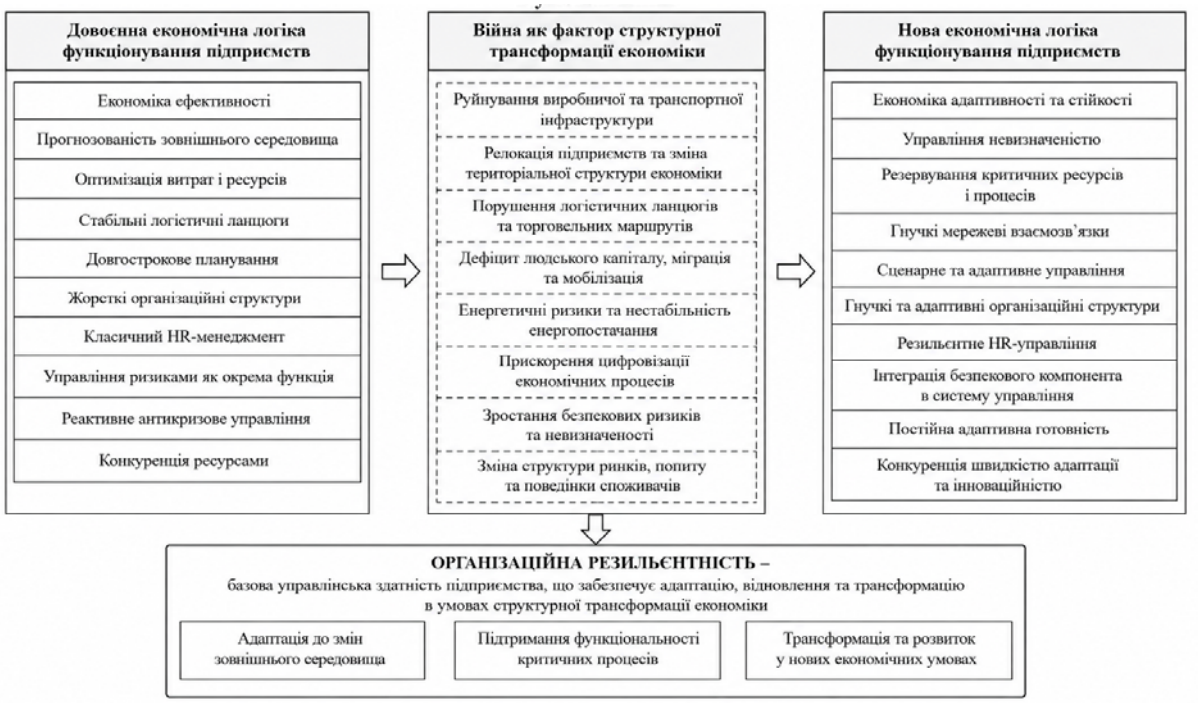

Рисунок 1. *Трансформація економічної логіки функціонування підприємств в умовах війни*

Джерело: сформовано автором на основі [11-13]

Особливо суттєво змінюється роль управління людським капіталом. Війна трансформувала саму природу трудових ресурсів, адже частина працівників мобілізована; частина персоналу мігрувала; значна кількість працівників функціонує в умовах психологічного виснаження; зростає роль тимчасових та гнучких команд; змінюються мотиваційні моделі працівників. У результаті традиційне управління персоналом поступово трансформується у резильєнтно-орієнтований HR-менеджмент спрямований не лише на продуктивність праці, а й на підтримання кадрової стійкості, психологічної безпеки та адаптивності персоналу. Не менш суттєво змінюється і роль цифровізації, адже у сучасних умовах цифрові технології перестають бути виключно інструментом підвищення ефективності та перетворюються на механізм забезпечення безперервності функціонування підприємства.

Крім того, варто зазначити, що структурні зміни економіки України суттєво впливають на механізми функціонування підприємств та зумовлюють трансформацію моделей управління бізнесом (табл. 1). Наведені у табл. 1 трансформаційні процеси свідчать про те, що сучасне підприємство змушене переходити від жорстких стабілізаційних моделей управління до гнучких адаптивних систем, здатних забезпечувати функціонування організації в умовах високої невизначеності, а організаційна резильєнтність виступає механізмом інтеграції стратегічної гнучкості, цифрової адаптивності, кадрової стійкості та безпекового управління в єдину систему функціонування підприємства, тобто виконує функцію механізму адаптації підприємства до структурних змін економіки України. Отже, мова йде не лише про здатність організації підтримувати стабільність діяльності, а про її спроможність трансформувати внутрішню систему управління відповідно до нової економічної реальності.

Однією з ключових трансформацій сучасної економіки України стало руйнування традиційних логістичних моделей.

Таблиця 1

Вплив структурних змін економіки України на трансформацію моделей управління підприємствами в умовах війни

Структурні зміни економіки України	Прояв трансформаційних процесів	Вплив на функціонування підприємства	Трансфор-мація управлінської моделі	Резильєнтна реакція підприємства
Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури	втрата виробничих потужностей, порушення транспортних маршрутів, неста-більність постачання	перебої у виробництві, зростання витрат, зниження операційної стабільності	перехід від оптимізованих до резервно-адаптивних моделей управління	диверсифікація постачання, резервування критичних ресурсів, формування альтернативних логістичних маршрутів
Релокація підприємств та зміна територіальної структури економіки	переміщення бізнесу у безпечніші регіони, зміна регіональних економічних зв'язків	втрата локальних партнерств, кадрова нестабільність, необхідність швидкої пере-будови бізнес-процесів	децентралізація управління та формування гнучких організаційних структур	adaptive management, гнучкі моделі координації, швидка інтеграція у нові економічні середовища
Порушення логістичних ланцюгів	блокування традиційних маршрутів, нестабільність імпорту та експорту	ризики зриву постачання, нестабільність виробничих циклів	перехід від lean logistics до resilient logistics	диверсифікація логістичних каналів, багаторівнева система постачання, локалізація частини виробництва
Дефіцит людського капіталу	мобілізація, міграція населення, кадрові втрати	нестача кваліфікованого персоналу, зростання наванта-ження на працівників	трансформація traditional HR у resilience HR management	розвиток адаптивних компетентностей, гнучкі форми зайнятості, підтримка психологічної стійкості персоналу
Психологічне виснаження працівників	стрес, емоційне вигорання, зростання тривожності	зниження продуктивності праці та мотивації	інтеграція психологічного компонента у систему управління персоналом	формування систем психологічної підтримки, розвиток organizational well-being
Енергетична нестабільність	перебої енергопостачання, енергетичні ризики	порушення безперервності бізнес-процесів	перехід до моделей енергетичної автономізації	резервні джерела живлення, автономізація критичних процесів, енергетична диверсифікація
Прискорення цифровізації економіки	дистанційна взаємодія, автоматизація бізнес-процесів	необхідність швидкої цифрової адаптації	digital transformation management	впровадження цифрових платформ, автоматизація управління, цифрові комунікації
Зростання безпекових ризиків	кіберризики, інформаційні загрози, фізична небезпека	посилення вразливості бізнесу	інтеграція security management у систему стратегічного управління	risk-oriented management, crisis management, безпеко-орієнтоване управління
Трансформа-ція структури ринку та попиту	зміна споживчої поведінки, переорієнтація ринків	нестабільність доходів та бізнес-моделей	перехід від жорсткого стратегічного планування до сценарного управління	сценарне планування, швидка трансформація бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором на основі аналізу структурних трансформацій економіки України та сучасних підходів до organizational resilience.

До початку війни значна частина підприємств функціонувала в умовах оптимізованих логістичних систем, орієнтованих на мінімізацію витрат та високу швидкість постачання, але сучасні умови змушують підприємства переходити до резервно-адаптивних моделей логістики, де ключового значення набувають диверсифікація маршрутів, резервування постачання та здатність швидко перебудовувати систему логістичних зв'язків.

Суттєво змінюється й роль безпекового компонента в системі управління і нині підприємства змушені інтегрувати кризове, безпекове, адаптивне та ризик-орієнтоване управління у єдину систему функціонування бізнесу.Фактично безпека перестає бути окремою функцією підприємства та трансформується в базовий принцип функціонування організації. Механізм адаптації підприємства до структурних змін через організаційну резильєнтність начоно представлено на рис. 2.

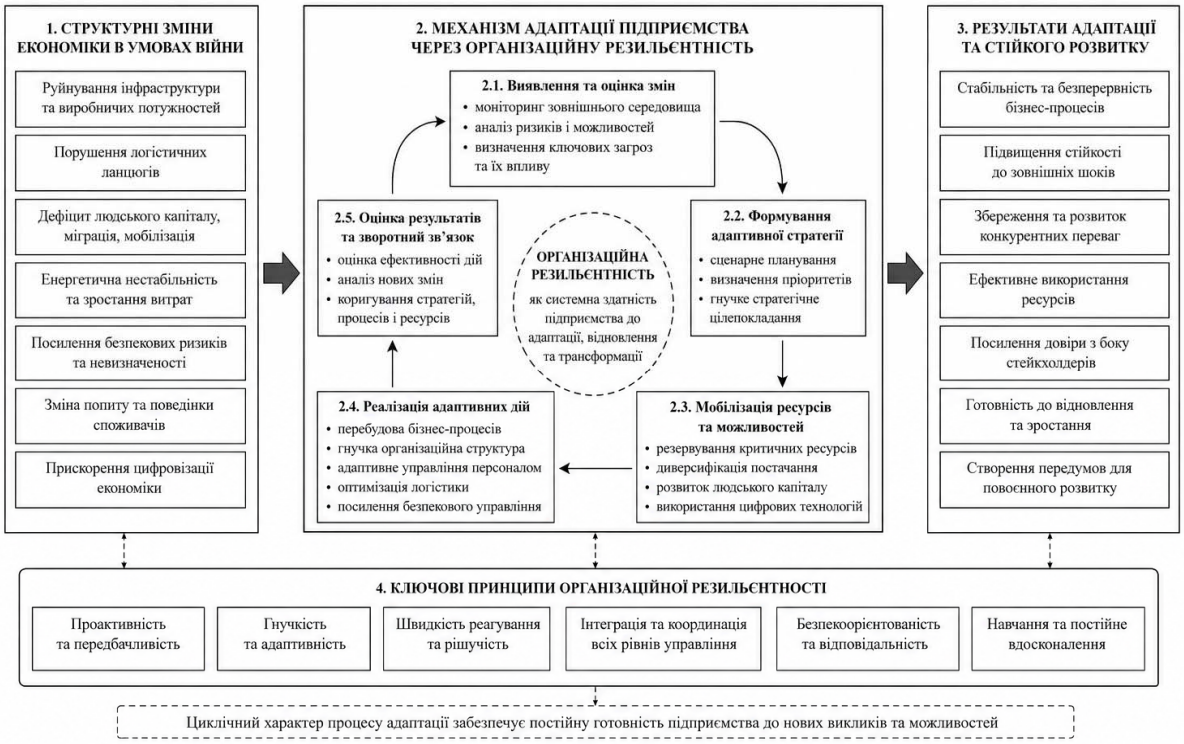

Рисунок 2. *Механізм адаптації підприємства до структурних змін через організаційну резильєнтність*

*Джерело: розроблено автором на основі (*Васильців, 2008; Fedyk, 2024; Tereshchenko et al., 2026; Biletskyi, 2025)

Як видно з рис. 2, організаційна резильєнтність забезпечує циклічний процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища через моніторинг ризиків, формування адаптивних стратегій, мобілізацію ресурсів, реалізацію адаптивних дій та накопичення організаційного досвіду, а важливою особливістю такого механізму є те, що адаптація підприємства перестає бути одноразовою реакцією на кризу та перетворюється на постійний управлінський процес.

Отже, сучасні структурні зміни економіки України формують принципово нову модель управління підприємством, яка суттєво відрізняється від традиційних управлінських підходів, а їх конкурентоспроможність дедалі більше визначається не обсягом ресурсів чи масштабами діяльності, а швидкістю адаптації до змін зовнішнього

середовища. Відповдіно до цього, організаційна резильєнтність формується як багатовимірна інтегрована система, що включає низку взаємопов'язаних компонентів (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові компоненти організаційної резильєнтності підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення

Компонент організаційної резильєнтності	Сутність компонента	Прояв в умовах війни	Управлінські механізми забезпечення	Очікуваний результат для підприємства
1	2	3	4	5
Стратегічний	здатність підприємства адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища	необхідність швидкого перегляду стратеічних пріоритетів та бізнес-моделей	adaptive management, сценарне планування, стратегічна гнучкість	підвищення здатності підприємства адаптуватися до структурних змін
Організаційний	здатність організаційної структури швидко перебудовуватися відповідно до нових умов	потреба у децентралізації управління та гнучких формах координації	гнучкі організаційні структури, проектне управління, мережеві моделі взаємодії	підвищення швидкості реагування на кризові зміни
Кадровий	забезпечення кадрової стійкості та розвитку адаптивних компетентностей персоналу	дефіцит людського капіталу, мобілізація, міграція працівників	resilience HR management, гнучкі форми зайнятості, розвиток soft skills	збереження кадрового потенціалу та підвищення адаптивності персоналу
Психологічний	забезпечення психологічної стійкості працівників та організаційної культури підтримки	емоційне виснаження, тривожність, професійне вигорання	psychological resilience management, програми підтримки персоналу, organizational wellbeing	підтримання продуктивності праці та психологічної безпеки
Безпековий	інтеграція системи управління ризиками та безпекою у діяльність підприємства	посилення фізичних, економічних, енергетичних та інформаційних загроз	riskoriented management, crisis management, security management	підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків
Цифровий	здатність підприємства використовувати цифрові технології для підтримання функціонування	прискорення цифровізації бізнес-процесів та дистанційної взаємодії	цифрові платформи управління, автоматизація, аналітичні системи	забезпечення безперервності діяльності та управлінської гнучкості
Комунікаційний	забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії	необхідність швидкої координації дій в умовах нестабільності	цифрові комунікації, crisis communication, горизонтальна взаємодія	підвищення ефективності управлінських рішень
Логістичний	забезпечення стійкості систем постачання та логістичних процесів	порушення логістичних маршрутів та нестабільність постачання	диверсифікація логістики, резервування постачання, resilient logistics	підтримання стабільності бізнес-процесів
Інноваційний	здатність підприємства впроваджувати нові рішення та трансформувати бізнес-модель	необхідність швидкої перебудови діяльності підприємства	innovation management, digital transformation, adaptive innovations	формування нових конкурентних переваг

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
Фінансовий	забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємства	нестабільність доходів, інфляційні ризики, обмеження інвестицій	фінансове резервування, диверсифікація джерел фінансування	підтримання фінансової стабільності
Соціальний	здатність підприємства підтримувати соціальну відповідальність та взаємодію зі стейкхолдерами	посилення ролі соціальної підтримки працівників та громад	ESG-oriented management, stakeholder management	підвищення рівня довіри та соціальної стійкості

Джерело: сформовано автором

Представлені у табл. 2 компоненти організаційної резильєнтності свідчать про те, що вона не може розглядатися як окрема управлінська функція або сукупність ізольованих заходів реагування на кризу, а саме як багатовимірна інтегрована систему, у межах якої стратегічний, організаційний, кадровий, психологічний, безпековий, цифровий, комунікаційний, логістичний, інноваційний, фінансовий та соціальний компоненти взаємодіють між собою і формують здатність підприємства до адаптації, відновлення та трансформації.

Водночас важливо підкреслити, що організаційна резильєнтність має не лише внутрішньоорганізаційний, а й макроекономічний вимір, а резильєнтне підприємство в умовах війни не просто зберігає власну життєздатність, а підтримує зайнятість, забезпечує безперервність економічних процесів, сприяє стабільності регіональних економічних систем, формує попит на інноваційні рішення та бере участь у повоєнній модернізації економіки України.

Таким чином, організаційна резильєнтність підприємства може бути представлена як концептуальна модель, що поєднує зовнішні виклики, внутрішні компоненти резильєнтності, адаптивні управлінські процеси та результати, важливі як для самого підприємства, так і для економіки країни загалом (рис. 3).

Як видно з рис. 3, організаційна резильєнтність підприємства формується під впливом зовнішніх детермінант, пов’язаних із війною, структурною нестабільністю економіки, безпековими ризиками, цифровою трансформацією та зміною ринкового середовища. Водночас її реальний прояв залежить від внутрішньої спроможності підприємства інтегрувати ключові компоненти резильєнтності в єдину систему управління, а запропонована модель демонструє, що організаційна резильєнтність є не кінцевим станом підприємства, а постійним процесом управлінської адаптації., яка формується через моніторинг зовнішніх змін, переоцінку ризиків, мобілізацію ресурсів, трансформацію бізнес-процесів, підтримку персоналу, цифрову перебудову та організаційне навчання. Саме циклічність цих процесів і забезпечує здатність підприємства не лише реагувати на кризові впливи, а й накопичувати адаптивний досвід, необхідний для подальшого розвитку.

Особливістю запропонованої моделі є поєднання трьох рівнів резильєнтності: операційного, де резильєнтність проявляється у здатності підтримувати безперервність основних бізнес-процесів; управлінського, де вона виявляється через гнучкість організаційної структури, адаптивність рішень і ефективність комунікацій та стратегічного, де організаційна резильєнтність забезпечує здатність підприємства змінювати бізнес-модель, інтегрувати інновації та брати участь у структурній модернізації економіки.

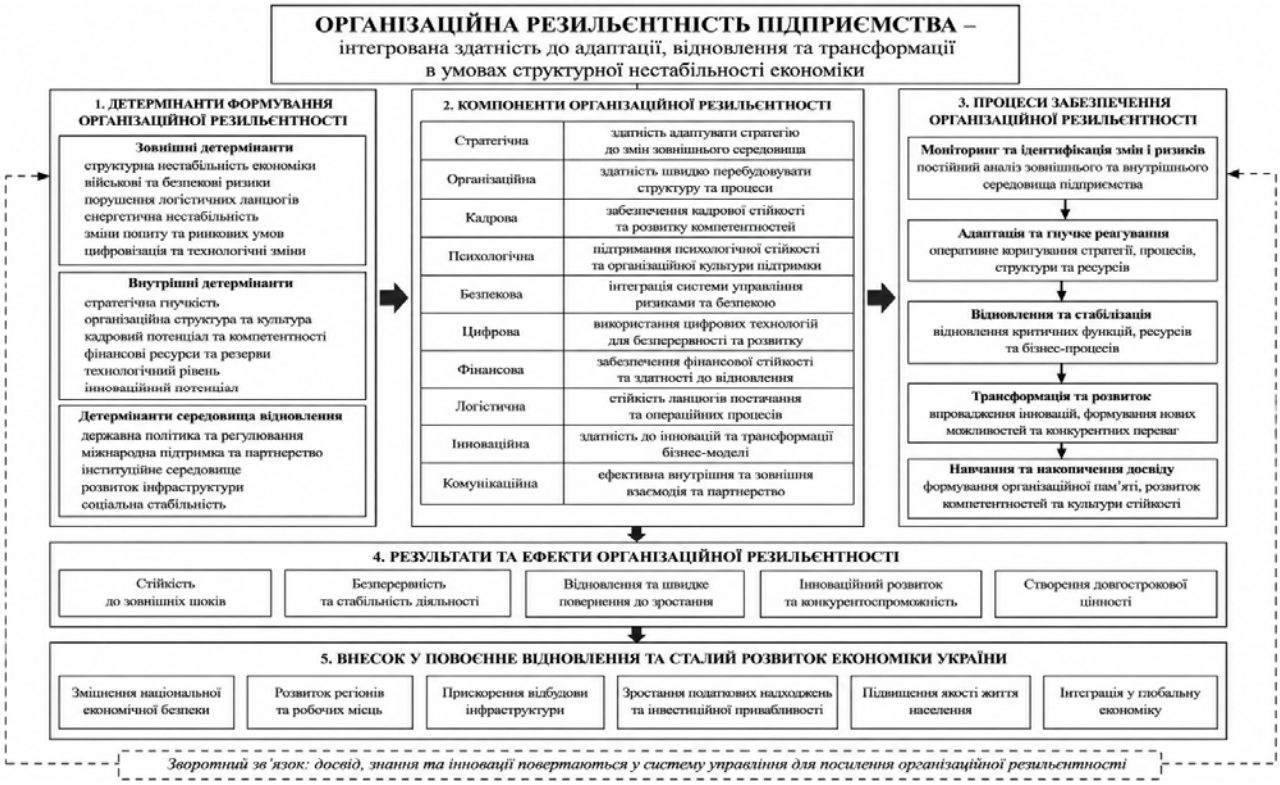

Рисунок 3. *Концептуальна модель організаційної резильєнтності підприємства як основи стійкого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення*

Джерело: сформовано автором

Отже, організаційна резильєнтність підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення повинна розглядатися як ключова управлінська здатність, що забезпечує перехід від логіки виживання до логіки адаптивного розвитку. Саме через формування резильєнтних підприємств можлива поступова трансформація економіки України в більш гнучку, безпекоорієнтовану, інноваційну та здатну до довгострокового відновлення систему.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що організаційна резильєнтність підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення набуває значення однієї з ключових управлінських здатностей, яка забезпечує не лише виживання підприємства в кризовому середовищі, а й його адаптивний розвиток, здатність до трансформації та участь у структурній модернізації економіки України.

Встановлено, що повномасштабна війна суттєво змінила логіку функціонування підприємств, зумовивши перехід від економіки ефективності, оптимізації та прогнозованості до економіки адаптивності, гнучкості, резервування та управління невизначеністю. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на стабільність і довгострокове планування, виявляються недостатніми, а ключового значення набувають швидкість реагування, сценарне мислення, цифрова готовність, кадрова стійкість і безпекоорієнтованість управлінських рішень.

Доведено, що організаційна резильєнтність не може розглядатися лише як елемент антикризового управління або механізм відновлення після кризи. Вона є багатовимірною інтегрованою системою, у межах якої взаємодіють стратегічний, організаційний, кадровий, психологічний, безпековий, цифровий, комунікаційний, логістичний, інноваційний, фінансовий та соціальний компоненти. Саме поєднання цих компонентів формує здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності, адаптуватися до

структурних змін, накопичувати організаційний досвід і трансформувати бізнес-модель відповідно до нових умов функціонування.

Обґрунтовано, що в умовах структурної трансформації економіки України організаційна резильєнтність виконує функцію механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Вона забезпечує перехід від реактивного реагування на кризу до постійної адаптивної готовності, що передбачає моніторинг ризиків, мобілізацію ресурсів, трансформацію бізнес-процесів, підтримку персоналу, цифрову перебудову, розвиток комунікацій і організаційне навчання.

Визначено, що особливого значення в умовах війни набувають кадровий, психологічний, цифровий і безпековий компоненти організаційної резильєнтності. Дефіцит людського капіталу, мобілізаційні та міграційні процеси, психологічне виснаження працівників і зростання безпекових ризиків зумовлюють необхідність переходу від традиційного управління персоналом до резильєнтно-орієнтованого HR-менеджменту, а також інтеграції кризового, безпекового, адаптивного та ризик-орієнтованого управління в єдину систему функціонування підприємства.

Запропонована концептуальна модель організаційної резильєнтності підприємства демонструє, що резильєнтність має не лише внутрішньоорганізаційний, а й макроекономічний вимір. Резильєнтні підприємства в умовах війни не лише зберігають власну життєздатність, а й підтримують зайнятість, забезпечують безперервність економічних процесів, сприяють стабільності регіональних економічних систем, формують попит на інноваційні рішення та беруть участь у повоєнній модернізації економіки України.

Отже, організаційна резильєнтність підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення повинна розглядатися як стратегічна основа переходу від логіки виживання до логіки адаптивного розвитку. Саме формування резильєнтних підприємств є важливою передумовою становлення більш гнучкої, безпекоорієнтованої, цифровізованої та інноваційної економіки України.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання рівня організаційної резильєнтності підприємств, формування системи індикаторів її стратегічного, кадрового, цифрового, безпекового та психологічного компонентів, а також обґрунтування механізмів інтеграції організаційної резильєнтності в систему стратегічного управління підприємствами в умовах повоєнного відновлення України.

Бібліографічний список

Васильців, Т. Г., 2008. *Економічна безпека підприємництва у системі безпеки національної економіки України : монографія*. Львів : Ліга-Прес.

Шимановська-Діанич, Л.М., Ястреба, В. В., Лозова, О. В., Шимановська, В. Л. та Молько, Р. В., 2026. Адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики війни та стратегії повоєнного відновлення. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 11(1), p. 104–109. DOI: 10.36887/2415-8453-2026-1-19

Biletskyi O., 2025. Crisis Management of Enterprises under War Conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), c. 344-347. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67

de Waal, G. A., Kenworthy, A. L., Opatska, S., Trevoho, O., Boychuk, Y. and Kozlova, V., 2025. Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. DOI: 10.1111/1468-5973.70058.

Duchek, S. 2020. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), p. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.

Fedyk, M., 2024. Strategic Management in Times of Crisis: Adaptive Strategies for Enterprise Resilience in Post-War Ukraine. *Future of Science and Global Challenges*, 3-4, с. 62-69 DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08

Ganin, A. A. and Linkov, I., 2016. Operational Resilience: Concepts, Design and Analysis. *Scientific Reports*, 6. DOI: 10.1038/srep19540.

Holling, C. S,. 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, p. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245.

Hollnagel, E., Woods, D. D. and Leveson, N., 2006. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot : Ashgate Publishing Limited.

International Organization for Standardization, 2017. *ISO 22316:2017 Security and Resilience — Organizational Resilience — Principles and Attributes*. Geneva : <https://www.iso.org/standard/50053.html>

Klimek, P., Poledna, S. and Thurner, S., 2019. Economic Resilience from Input-Output Susceptibility Improves Predictions of Economic Growth and Recovery. *Nature Communications*, 10. DOI: 10.1038/s41467-019-09357-w.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), p. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

OECD, 2025. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris : OECD Publishing, 2025. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html?utm_source=chatgpt.com>

Provan, D. J., Woods, D. D., Dekker, S. W. A. and Rae, A. J., 2020. Safety II Professionals: How Resilience Engineering Can Transform Safety Practice. *Reliability Engineering & System Safety*, 195. DOI: 10.1016/j.ress.2019.106740.

Tereshchenko, E., Shkolenko, O., Kovalova. M., Kosmidailo, I., Pravdyvtsev, P. and Andriienko, M., 2026. Determinants of enterprise resilience to external economic shocks: Factor analysis and strategic decisions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice,* 1(66). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.4980

Woods, D. D., 2015. Four Concepts for Resilience and the Implications for the Future of Resilience Engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, p. 5–9. DOI: 10.1016/j.ress.2015.03.018.

References

Biletskyi, O., 2025. Crisis management of enterprises under war conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), pp. 344–347. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67

de Waal, G. A., Kenworthy, A. L., Opatska, S., Trevoho, O., Boychuk, Y. and Kozlova, V., 2025. Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. DOI: 10.1111/1468-5973.70058.

Duchek, S. 2020. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), p. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.

Fedyk, M., 2024. Strategic Management in Times of Crisis: Adaptive Strategies for Enterprise Resilience in Post-War Ukraine. *Future of Science and Global Challenges*, 3-4, с. 62-69 DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08

Ganin, A. A. and Linkov, I., 2016. Operational Resilience: Concepts, Design and Analysis. *Scientific Reports*, 6. DOI: 10.1038/srep19540.

Holling, C. S,. 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, p. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245.

Hollnagel, E., Woods, D. D. and Leveson, N., 2006. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot : Ashgate Publishing Limited.

International Organization for Standardization, 2017. *ISO 22316:2017 Security and Resilience — Organizational Resilience — Principles and Attributes*. Geneva : <https://www.iso.org/standard/50053.html>

Klimek, P., Poledna, S. and Thurner, S., 2019. Economic Resilience from Input-Output Susceptibility Improves Predictions of Economic Growth and Recovery. *Nature Communications*, 10. DOI: 10.1038/s41467-019-09357-w.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), p. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

OECD, 2025. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris : OECD Publishing, 2025. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html?utm_source=chatgpt.com>

Provan, D. J., Woods, D. D., Dekker, S. W. A. and Rae, A. J., 2020. Safety II Professionals: How Resilience Engineering Can Transform Safety Practice. *Reliability Engineering & System Safety*, 195. DOI: 10.1016/j.ress.2019.106740.

Shymanovska-Dianych, L. M., Yastreba, V. V., Lozova, O. V., Shymanovska, V. L. and Molko, R. V., 2026. Adaptive management of business resilience of agricultural enterprises as a factor of ensuring food security: Challenges of war and post-war recovery strategies. [Adaptive management of business-resilience of agricultural enterprises as an official of food security: the consequences of the war and the strategy of war renewal] *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 11(1), pp. 104–109. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-19 (in Ukrainian).

Tereshchenko, E., Shkolenko, O., Kovalova. M., Kosmidailo, I., Pravdyvtsev, P. and Andriienko, M., 2026. Determinants of enterprise resilience to external economic shocks: Factor analysis and strategic decisions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(66). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.4980

Vasyltsiv, T. H., 2008. *Ekonomichna bezpeka pidpryiemnytstva u systemi bezpeky natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Economic security of enterprises in the security system of the national economy of Ukraine: monograph]*. Lviv: Liha-Pres. (in Ukrainian)

Woods, D. D., 2015. Four Concepts for Resilience and the Implications for the Future of Resilience Engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, p. 5–9. DOI: 10.1016/j.ress.2015.03.018.

Molko R.V.

ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF AN ENTERPRISE AS A FACTOR OF ADAPTATION TO STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY

The article examines the essence and role of enterprise organizational resilience in the context of the structural transformation of Ukraine's economy caused by the full-scale war and the challenges of post-war recovery. It is substantiated that the modern economic environment is characterized by a high level of uncertainty, nonlinear risks, destruction of traditional business models, transformation of labor markets, disruption of logistics chains, energy instability, growing security threats, and psychological exhaustion of personnel. Under such conditions, traditional approaches to crisis management and enterprise stability are no longer

sufficient, as enterprises need not only to withstand crisis impacts but also to adapt, learn, recover, and transform their internal processes in accordance with new economic realities. The article analyzes modern scientific approaches to the interpretation of organizational resilience, in particular in the context of adaptive management, resilience engineering, crisis management, security-oriented management, and organizational sustainability. It is emphasized that organizational resilience should be considered not as a separate element of crisis response, but as an integrated managerial capability that combines strategic flexibility, organizational adaptability, human capital resilience, psychological safety, digital readiness, security orientation, innovation capacity, and effective communication mechanisms. The key structural changes in Ukraine's economy under wartime conditions are systematized, including business relocation, destruction and reconfiguration of logistics chains, accelerated digitalization of business processes, human capital shortages, transformation of labor relations, increasing importance of energy and information security, and changes in market demand and economic interaction models. It is argued that the ability of enterprises to adapt to these structural changes largely depends on the level of development of their organizational resilience. A system of key components of enterprise organizational resilience in the context of war and post-war recovery is proposed. These components include strategic, organizational, human resource, psychological, security, digital, communication, logistics, innovation, financial, and social dimensions. The article proves that the interaction of these components forms the basis for an enterprise's ability to maintain operational continuity, adapt to structural economic changes, accumulate adaptive experience, and transform its business model. It is concluded that organizational resilience has not only an internal organizational dimension but also a macroeconomic significance. Resilient enterprises support employment, ensure the continuity of economic processes, contribute to regional economic stability, stimulate innovation demand, and become important actors in the post-war modernization of Ukraine's economy. Therefore, the formation of resilient management models is a necessary condition for ensuring long-term enterprise competitiveness and sustainable economic recovery of Ukraine.

Keywords: *organizational resilience, enterprise, structural transformation of the economy, war, post-war recovery, adaptive management, enterprise resilience, security-oriented management, digitalization, human capital, resilience engineering.*

Стаття надійшла до редакції: 27.02.2026.
Прийнято до публікації: 13.03.2026 р.

УДК 005.934:658.5:005.334:351.863

Р. Б. Лизун
ORCID 0009-0005-7848-1160

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

У статті обґрунтовано теоретичні засади формування механізмів менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз. Доведено, що сучасне безпекове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентності, нелінійністю ризиків, посиленням кіберзагроз, інформаційних впливів, логістичних дестабілізацій, кадрових і психологічних викликів. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційного розуміння безпеки як захисту ресурсів до її трактування як інтегрованої системи управління адаптивною стійкістю підприємства. На основі аналізу сучасних зарубіжних і українських досліджень систематизовано наукові підходи до розуміння економічної безпеки, кіберстійкості, управління ризиками, антикризового управління, управління безперервністю бізнесу, організаційної резильєнтності та гібридних загроз. Запропоновано авторське трактування поняття «гібридні загрози підприємства» як комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх дестабілізаційних впливів економічного, цифрового, інформаційного, психологічного, кадрового, організаційного та репутаційного характеру, які формують нелінійні ризики функціонування підприємства в умовах високої невизначеності. Сформульовано авторський підхід до визначення менеджменту безпеки підприємства як інтегрованої системи стратегічного, організаційного, кадрового, цифрового та адаптивного управління, спрямованої на забезпечення стійкості, здатності до швидкого реагування, відновлення та розвитку підприємства в умовах гібридних загроз. Визначено ключові механізми менеджменту безпеки підприємства: стратегічний, організаційний, ризик-орієнтований, кадровий, психологічний, цифровий, інформаційний, комунікаційний, антикризовий та адаптивно-резильєнтний. Запропоновано авторську архітектуру механізмів менеджменту безпеки підприємства в умовах гібридних загроз.

Ключові слова: *менеджмент безпеки, гібридні загрози, безпекоорієнтований менеджмент, підприємство, адаптивна стійкість, резильєнтність, ризик-менеджмент, кіберстійкість, антикризове управління, механізми менеджменту безпеки.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-31-44

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються безпрецедентним рівнем турбулентності, нестабільності та невизначеності. Щодо підприємств в Україні, то повномасштабна війна, глобальні економічні кризи, цифровізація бізнес-середовища, кіберзагрози, руйнування логістичних ланцюгів, інформаційні атаки та психологічний тиск формують нову архітектуру ризиків, яка суттєво трансформує підходи до управління підприємствами. Тому, традиційні системи забезпечення безпеки, орієнтовані переважно на фізичний захист активів або мінімізацію фінансових ризиків, виявляються вже недостатньо ефективними. Особливої актуальності нині набуває проблема формування механізмів менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз, адже гібридний характер сучасних викликів проявляється у поєднанні економічних, інформаційних, цифрових,

© Лизун Р. Б., 2026

психологічних, соціальних, кадрових та репутаційних впливів, які взаємодіють між собою та формують складну нелінійну систему ризиків. Отже, нині доцільно переходити від фрагментарного реагування на окремі загрози до формування інтегрованої системи безпекоорієнтованого менеджменту.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення науково-методичного підходу до формування механізмів менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз, спрямованих на забезпечення їх адаптивної стійкості, резильєнтності та ефективного функціонування в середовищі високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо подивитись на це питання у контексті сучасного наукового дискурсу, то значна увага приділяється питанням економічної безпеки підприємств, ризик-менеджменту, кризового управління, цифрової безпеки та резильєнтності організацій, проте, більшість досліджень зосереджується переважно на окремих аспектах безпеки, а це не дозволяє сформувати цілісне бачення механізмів менеджменту безпеки підприємств у контексті гібридних загроз. Крім того, недостатньо дослідженими, на нашу думку, залишаються питання інтеграції адаптивних, цифрових, психологічних та організаційних механізмів у єдину систему управління безпекою підприємства. Отже, актуальність зазначеної проблематики зумовлює необхідність розвитку теоретичних засад формування механізмів менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз та обґрунтування сучасних управлінських підходів до забезпечення адаптивної стійкості підприємств.

Проведений нами аналіз низки літературних джерел дозволив зробити висновок, що проблематика менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз формується на перетині кількох наукових напрямів: економічної безпеки підприємства, ризик-менеджменту, організаційної резильєнтності, кіберстійкості, антикризового управління, управління ланцюгами постачання та досліджень гібридних впливів.

Щодо зарубіжного наукового дискурсу останніх років, то помітним є зміщення акценту від традиційного розуміння безпеки як захисту активів до розуміння безпеки як здатності організації виявляти, поглинати, локалізувати та долати комплексні ризики. Зокрема, у дослідженні А. Бахманової, присвяченому систематичному аналізу кіберризиків, підкреслено, що сучасний кіберризик-менеджмент стикається з проблемою нестачі релевантних даних, складністю ідентифікації ризик-факторів, а також недостатньою залученістю вищого менеджменту до управління кіберстійкістю організації (Bahmanova, 2024). А це дає нам підстави говорити про те, що кіберзагрози в умовах гібридних впливів не можуть розглядатися лише як технічна проблема ІТ-відділу, а мають бути інтегровані в систему стратегічного менеджменту безпеки підприємства.

Дотичним до цього є дослідження Т. Д. Ле та співавторів, у якому здійснено систематичний огляд 65 рецензованих праць з проблематики аналітики кібербезпеки для корпоративного середовища (cybersecurity analytics for the enterprise environment), і в якому автори доводять, що зростання масштабу та складності кіберзагроз зумовлює потребу підприємств у аналітиці безпеки, заснованій на даних (data-driven security analytics) (Le, Nguyen and Tran, 2025). А це дає нам підстави зробити висновок, що для формування механізмів менеджменту безпеки необхідно переходити від інтуїтивного реагування на загрози до аналітично обґрунтованого, цифрово підтриманого управління ризиками.

Важливим є розгляд окремого напряму зарубіжних досліджень, який пов’язаний із управлінням ризиками кібербезпеки ланцюгів постачання (cyber supply chain risk management). Так, А. Латсіоу та співавтори фокусують увагу на тому, що сучасні організації дедалі більше залежать від зовнішніх постачальників технологій, сервісів і цифрових рішень, що формує нові вразливості у ланцюгах постачання (Latsiou et al., 2025). У контексті гібридних загроз це отримує особливого значення, оскільки

дестабілізація підприємства може відбуватися не лише через прямий вплив на нього, а й через ураження його партнерів, постачальників, логістичних операторів, цифрових платформ або фінансових посередників.

Практико-орієнтований вимір досліджуваної нами проблематики досить повно розкрито у звітах Європейського агентства з кібербезпеки (ENISA) щодо управління кіберкризами (cyber crisis management), де наголошено на необхідності підготовки організацій до кіберкриз, розвитку процедур координації, сценарного реагування, обміну інформацією та післякризового навчання (European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), 2024). На нашу думку, для підприємств це означає, що менеджмент безпеки має включати не лише превентивні заходи, а й механізми кризової готовності, швидкого відновлення та організаційного навчання після інцидентів.

Проблематика гібридних загроз активно розглядається і в безпекових дослідженнях. Так, у праці Т. Хідашелі «Гібридні загрози та резильєнтність» («Hybrid Threats and Resilience») гібридні загрози визначаються як поєднання традиційних і сучасних методів впливу, зокрема інформаційної війни, кібератак і психологічних операцій, спрямованих на дестабілізацію об’єкта впливу (Khidasheli T., 2024). І хоча це дослідження має переважно макрорівневу та безпеково-політичну спрямованість, але його положення, на нашу думку, можуть бути адаптовані до рівня підприємства, оскільки сучасні компанії також стають об’єктами інформаційного, цифрового, економічного та психологічного тиску.

У цьому ж контексті важливою є робота О. Карпенко, присвячена європейському досвіду протидії гібридним загрозам для економічного відновлення України, в якій авторка систематизує категоріальний апарат дослідження гібридних загроз, акторів та інструментів протидії, а також окреслює напрями використання досвіду ЄС у процесі економічного відновлення України (Karpenko, 2024). На нашу думку, ця праця дозволяє пов’язати проблематику гібридних загроз не лише з національною безпекою, а й з економічною стійкістю, відновленням та управлінськими практиками.

Що стосується українських науковців, то їх дослідження останніх років дедалі ширше розкривають проблеми економічної безпеки підприємств в умовах війни, воєнного стану та системної нестабільності. Так, С. Лаптєв, досліджуючи вплив державної політики на економічну безпеку підприємств України в умовах воєнної дестабілізації, підкреслює, що державні рішення можуть як посилювати, так і послаблювати резильєнтність бізнесу (Laptiev & Zakharov, 2025), а це, у свою чергу, дозволяє розглядати менеджмент безпеки підприємства не ізольовано, а як систему, що взаємодіє з інституційним, регуляторним і політико-економічним середовищем.

У статті А. Загородньої «Економічна безпека підприємства: сучасні виклики та загрози» («Economic Security of the Enterprise: Modern Challenges and Threats») проаналізовано сучасні підходи до розуміння економічної безпеки підприємства та класифіковано загрози за джерелами, природою, ймовірністю реалізації та можливими наслідками (Zahorodnia and Fedorenko, 2024.). Цінність цієї праці, на нашу думку, полягає у систематизації загроз економічній безпеці, хоча вона потребує подальшого розширення через інтеграцію гібридних, цифрових, інформаційних і психологічних впливів.

Більш наближеним до логіки нашого дослідження ми вважаємо підхід І. П. Потапюк, який поглиблює теоретико-методичні засади окреслення загроз економічній безпеці підприємства, акцентує увагу на необхідності уточнення характеристик загроз, що є важливим для побудови класифікації гібридних загроз у діяльності підприємств (Потапюк, 2024). Разом з тим вважаємо, що подальшого розвитку потребує саме управлінський аспект — тобто не лише ідентифікація загроз, а й формування механізмів менеджменту безпеки.

Важливо зазначити, що у сучасних українських публікаціях воєнний стан розглядається як чинник, що суттєво посилює традиційні та гібридні загрози економічній безпеці підприємств. Зокрема, у дослідженнях останніх років зазначено, що воєнний стан загострює інформаційні маніпуляції, правові та регуляторні ризики, ринкові загрози, порушення бізнес-процесів і репутаційні втрати, що зумовлює потребу в адаптації інструментарію управління ризиками та підвищенні організаційної стійкості (Марценюк та Файфер, 2025; Любиченко, 2026), а це, на нашу думку, зайвий раз підтверджує актуальність переходу від вузького розуміння економічної безпеки до ширшої концепції менеджменту безпеки підприємства.

Привертає увагу той факт, що значне місце в українських дослідженнях приділено стратегічному управлінню економічною безпекою підприємств в умовах воєнного стану. Так, С. Співак розглядає удосконалення стратегії управління економічною безпекою підприємств крізь призму антикризового управління, ризиків, фінансової стійкості та стратегічного управління (Співак, Шерстюк та Юрик, 2025), що є важливим для обґрунтування стратегічного контуру механізмів менеджменту безпеки, однак його варто доповнити організаційними, цифровими, кадровими та комунікаційними складовими.

Перспективним є також екосистемний підхід до управління економічною безпекою підприємства. Зокрема, у статті (Марценюк та Файфер, 2025) удосконалено модель екосистеми управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення, де враховано фінансові, операційні, ризикові та зовнішні чинники, а також взаємодію підприємств, банків, уряду, міжнародних організацій, органів безпеки та військових структур. Вважаємо, що ця ідея важлива тим, що безпека підприємства не може розглядатися лише як внутрішня функція; вона формується у взаємодії з ширшою інституційною та партнерською екосистемою.

Дослідження з фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних війн також демонструють необхідність урахування взаємодії підприємства з контрагентами, ринками та зовнішнім середовищем. Так, Л. Яструбецька підкреслює, що фінансова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства і має розглядатися з урахуванням спроможності суб'єкта реалізовувати власні інтереси у взаємодії з контрагентами (Яструбецька, 2022), а це означає, що такий підхід може бути використаний для розширення фінансового компонента механізму менеджменту безпеки в умовах гібридних загроз.

Таким чином, проведений нами аналіз сучасних зарубіжних і українських досліджень дозволяє виокремити кілька наукових тенденцій: по-перше, безпека підприємства дедалі частіше розглядається не як статичний стан захищеності, а як динамічна здатність до адаптації, відновлення та трансформації; по-друге, гібридні загрози вимагають переходу від фрагментарного управління окремими ризиками до інтегрованого менеджменту безпеки; по-третє, цифровізація, кіберризики, інформаційний вплив, логістичні розриви, кадрове виснаження та репутаційні атаки мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи загроз; по-четверте, сучасні дослідження ще недостатньо розкривають саме механізми менеджменту безпеки підприємств, тобто сукупність стратегічних, організаційних, цифрових, кадрових, психологічних, комунікаційних та адаптивно-резильєнтних інструментів управління.

Саме це і зумовлює необхідність подальшого обґрунтування теоретичних засад формування механізмів менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз. Тому, метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування механізмів менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз та визначення ключових управлінських компонентів забезпечення адаптивної стійкості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем динамічності,

невизначеності та багатовекторності ризиків, а умови воєнного стану, цифровізація економіки, глобальна взаємозалежність бізнес-процесів, інформаційні війни, кіберзагрози та нестабільність міжнародних ринків формують нову архітектуру небезпек, яка суттєво відрізняється від традиційних уявлень про загрози економічній безпеці підприємства.

На нашу думку, однією з ключових особливостей сучасного безпекового середовища є гібридизація загроз і якщо раніше ризики здебільшого розглядалися як окремі локалізовані явища (фінансові, виробничі, кадрові чи інформаційні), то нині вони дедалі частіше поєднуються між собою, формуючи складні нелінійні системи впливу. Це дає підстави говорити про те, що саме така взаємодія різних видів ризиків і визначає сутність гібридних загроз.

У міжнародному безпековому дискурсі поняття Hybrid Warfare та hybrid threats тривалий час використовувалося переважно у сфері національної безпеки та геополітики, але сучасні умови демонструють, що об'єктами гібридного впливу дедалі частіше стають не лише держави, а й підприємства, організації, логістичні системи, фінансові установи, освітні заклади та цифрові платформи. На нашу думку, особливість гібридних загроз полягає у тому, що вони: мають багатокомпонентний характер; поєднують різні інструменти впливу; реалізуються одночасно у кількох середовищах; створюють каскадний ефект дестабілізації; посилюють одна одну; ускладнюють процес прогнозування та реагування. Крім того, варто зазначити, що на відміну від традиційних ризиків, гібридні загрози не мають чітких меж між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Наприклад, кібератака може спричинити: фінансові втрати; інформаційну паніку; репутаційну кризу; психологічне виснаження персоналу; порушення логістики; втрату довіри партнерів і клієнтів тощо. Тобто, один дестабілізаційний вплив здатний активізувати цілий ланцюг взаємопов'язаних кризових процесів. Тому, вважаємо, що у сучасних умовах до основних проявів гібридних загроз у діяльності підприємств доцільно віднести: кіберзагрози; інформаційні маніпуляції; психологічний вплив на персонал; логістичні дестабілізації; фінансову нестабільність; репутаційні атаки; кадрові ризики; енергетичну нестабільність; регуляторні та правові ризики; кризові комунікаційні впливи.

Особливої актуальності проблема гібридних загроз набуває для українських підприємств в умовах війни, що зумовлено тим, що повномасштабна агресія спричинила не лише фізичні руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, але й суттєво посилила інформаційний тиск, кіберризики, психологічне виснаження персоналу, нестабільність ринків, міграцію трудових ресурсів та невизначеність стратегічного планування. І як результат - підприємства змушені функціонувати в умовах постійної турбулентності та багаторівневої нестабільності. З огляду на це, важливого значення набуває розуміння гібридних загроз не лише як зовнішніх дестабілізаційних впливів, а як системного фактору трансформації управлінського середовища підприємства, адже гібридність проявляється не лише у множинності загроз, а й у зміні самої логіки управління, коли традиційні інструменти контролю та стабілізації стають недостатньо ефективними.

На основі вищевикладеного пропонуємо авторське трактування поняття «гібридні загрози підприємства» – це комплекс взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх дестабілізаційних впливів економічного, цифрового, інформаційного, психологічного, кадрового, організаційного та репутаційного характеру, які формують нелінійні ризики функціонування підприємства в умовах високої невизначеності та потребують інтегрованих адаптивних механізмів менеджменту безпеки. Таке трактування, на нашу думку, дозволяє розширити традиційне розуміння безпеки підприємства та перейти від вузького підходу, орієнтованого переважно на захист ресурсів, до системного бачення

безпеки як здатності підприємства адаптуватися, зберігати функціональність, швидко реагувати на дестабілізаційні впливи та відновлювати свою діяльність.

Крім того, подальше узагальнення сучасних наукових підходів і практики функціонування підприємств в умовах війни дозволяє систематизувати основні види гібридних загроз (табл. 1).

Таблиця 1

Основні види гібридних загроз у діяльності підприємств

Вид загрози	Прояви	Потенційні наслідки
Кіберзагрози	кібератаки, злам систем, витік даних	порушення роботи систем, фінансові втрати
Інформаційні загрози	дезінформація, фейки, інформаційний тиск	репутаційні втрати, паніка
Психологічні загрози	стрес, тривожність, вигорання персоналу	зниження продуктивності, кадрові втрати
Логістичні загрози	руйнування ланцюгів постачання	зрив поставок, зупинка виробництва
Фінансові загрози	інфляція, валютна нестабільність	зниження платоспроможності
Кадрові загрози	дефіцит персоналу, міграція кадрів	зниження кадрового потенціалу
Репутаційні загрози	інформаційні атаки, скандали	втрата довіри клієнтів і партнерів
Енергетичні загрози	перебої електропостачання	порушення операційної діяльності
Правові та регуляторні загрози	зміна законодавства, санкційні ризики	додаткові витрати, управлінська нестабільність

Джерело: сформовано автором на основі (Latsiou et al., 2025; European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), 2024; Khidasheli, 2024; Genini, 2025; Kott, Dubynskyi, Paziuk, Galaitsi, Trump and Linkov, 2024; Hasan, 2024)

Отже, гібридні загрози створюють принципово нові умови функціонування підприємств, у яких безпека вже не може розглядатися як окрема функція контролю чи захисту і при яких вона трансформується у складну інтегровану систему управління адаптивною стійкістю підприємства, що, у свою чергу, вимагає формування нових механізмів менеджменту безпеки. Саме це зумовлює необхідність переходу до безпекоорієнтованої моделі управління, заснованої на принципах адаптивності, резильєнтності, системності та інтегрованого управління ризиками.

Трансформація сучасного безпекового середовища зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління безпекою підприємства, адже в умовах гібридних загроз безпека перестає бути виключно функцією захисту ресурсів або контролю ризиків і поступово перетворюється на інтегровану управлінську систему забезпечення адаптивної стійкості підприємства.

На нашу думку, традиційні концепції економічної безпеки підприємства здебільшого ґрунтувалися на ідеї підтримання стабільності, мінімізації загроз та захисту фінансово-економічних інтересів підприємства. Водночас сучасні умови функціонування бізнесу демонструють, що абсолютна стабільність стає практично недосяжною, а головною умовою виживання підприємства виступає його здатність швидко адаптуватися до змін, реагувати на кризові впливи та відновлювати функціонування після дестабілізаційних подій.

У цьому контексті важливого значення набуває розвиток Resilience Engineering, відповідно до якого організація розглядається як динамічна адаптивна система, здатна функціонувати в умовах невизначеності та турбулентності, а резильєнтність підприємства визначається не лише здатністю протистояти загрозам, але й умінням

навчатися, трансформувати внутрішні процеси та формувати нові механізми реагування. Тому, сучасний менеджмент безпеки дедалі більше інтегрує: ризик-менеджмент, управління безперервністю бізнесу; адаптивне управління; кібербезпеку; психологічну безпеку; антикризове управління; цифрову аналітику; комунікаційне управління; управління людським капіталом. А це, в свою чергу, свідчить про поступовий перехід від вузького трактування безпеки до безпекоорієнтованого менеджменту як системи стратегічного управління стійкістю підприємства. У межах традиційного підходу основна увага приділялася переважно: контролю загроз; збереженню ресурсів; забезпеченню стабільності; захисту інформації; фінансовій безпеці.

Однак у сучасних умовах підприємство змушене працювати не лише з відомими ризиками, а й із високим рівнем невизначеності, швидкими змінами зовнішнього середовища та нелінійними кризовими процесами, а це зумовлює необхідність формування адаптивної моделі менеджменту безпеки. Тому наступним кроком, для систематизації змін у підходах до управління безпекою підприємства, доцільно порівняти традиційну та сучасну управлінські моделі (табл. 2).

Таблиця 2

Трансформація підходів до менеджменту безпеки підприємства

Традиційний підхід	Сучасний безпекоорієнтований підхід
Реагування на загрози	Адаптація до невизначеності
Захист ресурсів	Забезпечення стійкості системи
Контроль	Резильєнтність
Ієрархічне управління	Гнучке адаптивне управління
Локальне управління ризиками	Інтегрований ризик-менеджмент
Фокус на фізичній безпеці	Комплексна безпека
Закритість інформації	Інформаційна адаптивність
Стабільність як мета	Динамічна стійкість як мета
Мінімізація втрат	Здатність до швидкого відновлення

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 2 свідчать про те, що сучасний менеджмент безпеки підприємства набуває системного, інтегрованого та адаптивного характеру. У центрі уваги опиняється не лише протидія загрозам, а й формування організаційної здатності функціонувати в умовах нестабільності.

Особливу роль у цьому процесі відіграє людський фактор, що зумовлено тим, що у сучасних умовах персонал стає не лише об’єктом захисту, але й одним із ключових елементів системи безпеки підприємства. Психологічне виснаження, професійне вигорання, стрес, кадрова нестабільність та інформаційний тиск безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства та його здатність реагувати на кризові ситуації. Відповідно, важливого значення набувають питання психологічної безпеки, яка передбачає формування середовища довіри, комунікаційної відкритості, підтримки та адаптивної взаємодії між працівниками, а у контексті гібридних загроз психологічна безпека персоналу стає складовою загальної системи менеджменту безпеки підприємства.

Крім того, сучасний менеджмент безпеки неможливо розглядати поза процесами цифровізації, адже використання цифрових платформ, хмарних сервісів, аналітики даних, автоматизованих систем управління та штучного інтелекту створює як нові можливості для підвищення ефективності безпеки, так і нові ризики, пов’язані з кіберзагрозами, витоком інформації та цифровою вразливістю підприємства.

У таких умовах менеджмент безпеки підприємства доцільно розглядати як багаторівневу систему управління, що охоплює: стратегічний рівень; організаційний рівень; кадровий рівень; цифровий рівень; інформаційно-комунікаційний рівень; антикризовий рівень; адаптивно-резильєнтний рівень.

Таким чином, на основі проведеного дослідження пропонуємо авторське трактування поняття «менеджмент безпеки підприємства» - це інтегрована система стратегічного, організаційного, кадрового, цифрового та адаптивного управління, спрямована на забезпечення стійкості, здатності до швидкого реагування, відновлення та розвитку підприємства в умовах гібридних загроз і високої невизначеності. Це, на нашу думку, дозволяє перейти від фрагментарного сприйняття безпеки до її розуміння як системоутворюючого елементу сучасного управління підприємством, а безпека у цьому випадку виступає не лише інструментом захисту, а й механізмом підтримання життєздатності, конкурентоспроможності та стратегічної адаптивності підприємства.

У свою чергу, варто зазначити, що складність і багатовекторність сучасних гібридних загроз зумовлюють необхідність формування комплексних механізмів менеджменту безпеки підприємств, здатних забезпечувати не лише захист ресурсів, а й підтримання адаптивної стійкості організації в умовах високої невизначеності. Особливість сучасних механізмів менеджменту безпеки полягає у тому, що вони повинні функціонувати в умовах постійної зміни середовища та непередбачуваності загроз, а це потребує переходу від жорстких ієрархічних систем контролю до гнучких моделей управління, заснованих на швидкому обміні інформацією, аналітичному прогнозуванні, кризовій готовності та здатності організації до швидкої адаптації. Тому, на нашу думку, у сучасних умовах доцільно виділити кілька ключових механізмів менеджменту безпеки підприємства, які і формуватимуть єдину інтегровану систему забезпечення стійкості організації (табл. 3).

Таблиця 3

Ключові механізми менеджменту безпеки підприємства в умовах гібридних загроз

Механізм	Основний зміст	Очікуваний ефект
Стратегічний	формування безпекової стратегії та сценарного планування	підвищення стратегічної стійкості
Організаційний	адаптація структури управління та бізнес-процесів	підвищення гнучкості управління
Ризик-орієнтований	ідентифікація, оцінка та моніторинг ризиків	зниження рівня невизначеності
Кадровий	розвиток компетентностей персоналу та кадрової стійкості	збереження людського капіталу
Психологічний	підтримка психологічної безпеки персоналу	зниження стресу та вигорання
Цифровий	забезпечення кіберстійкості та цифрового захисту	підвищення цифрової безпеки
Інформаційний	управління інформаційними потоками та протидія дезінформації	мінімізація інформаційних ризиків
Комунікаційний	кризові комунікації та взаємодія зі стейкхолдерами	підтримка довіри та репутації
Антикризовий	сценарне реагування та плани безперервності діяльності	швидке відновлення діяльності
Адаптивно-резильєнтний	розвиток здатності до трансформації та навчання	забезпечення довгострокової стійкості

Джерело: сформовано автором

Представлені механізми не існують ізольовано, а формують взаємопов’язану систему управління безпекою підприємства, а узагальнення проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що ефективність менеджменту безпеки підприємства залежить не від окремих інструментів захисту, а від рівня інтеграції різних механізмів у єдину систему управління адаптивною стійкістю. Тому, доцільно представити авторське

бачення архітектури механізмів менеджменту безпеки підприємства в умовах гібридних загроз (рис. 1).

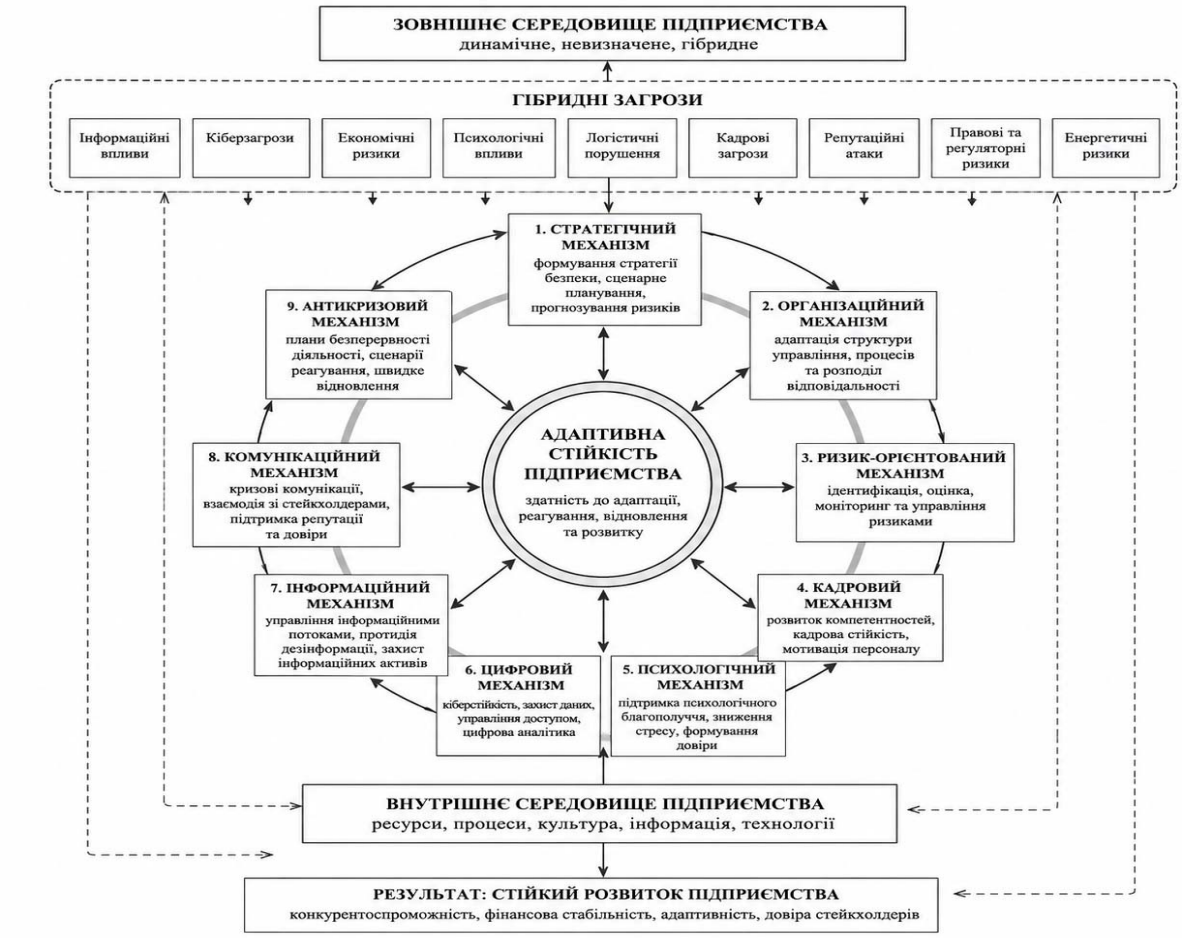

***Рисунок 1**. Архітектура механізмів менеджменту безпеки підприємства в умовах гібридних загроз*

Джерело: сформовано автором

Представлена на рис. 1 архітектура механізмів менеджменту безпеки підприємства демонструє інтегрований характер сучасної системи управління безпекою в умовах гібридних загроз, яка на відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на локалізацію окремих ризиків, ґрунтується на взаємодії стратегічних, організаційних, кадрових, цифрових, інформаційних та антикризових механізмів у межах єдиної системи забезпечення адаптивної стійкості підприємства. Центральним елементом моделі виступає адаптивна стійкість підприємства, яка визначає його здатність до реагування на дестабілізаційні впливи, швидкого відновлення функціонування та подальшого розвитку в умовах невизначеності.

При цьому кожен із представлених механізмів виконує окрему функцію в системі менеджменту безпеки, однак їх ефективність досягається саме через інтегровану взаємодію. Запропонована архітектура також відображає взаємозалежність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: з одного боку, гібридні загрози формуються під впливом зовнішніх факторів (воєнних ризиків, цифрового середовища, інформаційного тиску, економічної нестабільності та регуляторних змін), з іншого боку, рівень стійкості підприємства визначається його внутрішніми характеристиками (організаційною структурою, кадровим потенціалом, рівнем цифровізації, корпоративною культурою та здатністю до кризового реагування). Крім того, важливою

особливістю запропонованої моделі є її адаптивний характер, що передбачає можливість трансформації механізмів менеджменту безпеки відповідно до змін безпекового середовища, що дозволяє розглядати менеджмент безпеки не як статичну систему захисту, а як динамічний управлінський процес, спрямований на підтримання довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Отже, за результатами проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності та багатовекторності ризиків, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління безпекою, а проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретичні засади формування механізмів менеджменту безпеки підприємств в умовах гібридних загроз та сформувати низку наукових висновків;

встановлено, що сучасні гібридні загрози мають комплексний характер і поєднують економічні, цифрові, інформаційні, психологічні, кадрові, логістичні та репутаційні впливи, які взаємодіють між собою та формують нелінійну систему ризиків для підприємства і на відміну від традиційних загроз, гібридні ризики характеризуються високою динамічністю, взаємозалежністю та складністю прогнозування, що суттєво ускладнює процес управління безпекою підприємства;

у результаті аналізу сучасних зарубіжних і українських наукових підходів встановлено, що більшість досліджень у сфері економічної безпеки, ризик-менеджменту, кіберстійкості та антикризового управління мають фрагментарний характер і переважно зосереджуються на окремих аспектах безпеки. Водночас сучасні умови функціонування підприємств потребують формування інтегрованого підходу до менеджменту безпеки, який би поєднував стратегічні, організаційні, кадрові, цифрові, інформаційні та адаптивно-резильєнтні механізми управління;

обґрунтовано, що сучасний менеджмент безпеки підприємства доцільно розглядати не лише як систему захисту ресурсів чи мінімізації загроз, а як інтегровану систему управління адаптивною стійкістю підприємства в умовах високої невизначеності при якій безпека виступає системоутворюючим елементом управління підприємством, що забезпечує його здатність до реагування, адаптації, відновлення та розвитку;

запропоновано авторське трактування поняття «гібридні загрози підприємства», під якими запропоновано розуміти комплекс взаємопов’язаних внутрішніх і зовнішніх дестабілізаційних впливів економічного, цифрового, інформаційного, психологічного, кадрового, організаційного та репутаційного характеру, які формують нелінійні ризики функціонування підприємства в умовах високої невизначеності та потребують інтегрованих адаптивних механізмів менеджменту безпеки;

сформульовано авторський підхід до трактування менеджменту безпеки підприємства як інтегрованої системи стратегічного, організаційного, кадрового, цифрового та адаптивного управління, спрямованої на забезпечення стійкості, здатності до швидкого реагування, відновлення та розвитку підприємства в умовах гібридних загроз;

визначено ключові механізми менеджменту безпеки підприємства в умовах гібридних загроз, серед яких: стратегічний; організаційний; ризик-орієнтований; кадровий; психологічний; цифровий; інформаційний; комунікаційний; антикризовий; адаптивно-резильєнтний механізми;

доведено, що ефективність менеджменту безпеки залежить не від окремих інструментів захисту, а від рівня інтеграції зазначених механізмів у єдину систему управління адаптивною стійкістю підприємства.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень для формування сучасних систем менеджменту

безпеки підприємств, розроблення стратегій забезпечення стійкості, удосконалення антикризового управління та адаптації підприємств до умов гібридних загроз, а перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів менеджменту безпеки підприємств, формуванням системи індикаторів адаптивної стійкості, побудовою моделей безпекоорієнтованого управління та дослідженням цифрових інструментів забезпечення резильєнтності підприємств в умовах воєнної та посткризової трансформації економіки.

Бібліографічний список

Любиченко, О.О., 2026. Інформаційна стійкість України в умовах гібридних загроз: теоретичні інтерпретації та український досвід. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2, с. 77–89. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.23 (Дата звернення 28.01.2026).

Марценюк, Л. В. та Файфер, С. М., 2025. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*, 4, с. 56-63. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.56 (дата звернення: 28.01.2026).

Потапюк, І. П., 2024. Теоретико-методичні засади визначення загроз економічній безпеці підприємства. *Проблеми менеджменту та інформаційних технологій*, 13, с. 54–63. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-07 (дата звернення: 28.01.2026).

Співак, С., Шерстюк, Р., та Юрик, Н., 2025. Удосконалення стратегії управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*, 97(6), с. 211-217. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.211 (Дата звернення 28.01.2026).

Яструбецька, Л. С., 2022. *Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія.* Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. Доступно: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Financial-SecurityHybrid-Wars_Yastrubetska.pdf (Дата звернення: 28.01.2026).

Bahmanova, A., 2024. Cyber Risk Management: A Systematic Literature Review. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, p. 115–122. DOI: https://doi.org/10.54808/JSCI.22.02.37 (Accessed 28.01.2026).

Beska, S., 2025. *Cyber Resilience in Ukraine.* Budapest : Central European University, 94 p. Available at: <Cyber Resilience in Ukraine> (Accessed 28.01.2026).

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), 2024. *Best Practices in Cyber Crisis Management*. Athens : ENISA, 87 p. DOI: https://doi.org/10.2824/767828 (Accessed 28.01.2026).

Genini, D., 2025. Countering hybrid threats: How NATO must adapt (again) after the war in Ukraine. *New Perspectives*, 33(2), p. 122–149. DOI: https://doi.org/10.1177/2336825X251322719 (Accessed 28.01.2026).

Hasan, M., 2024. Enhancing Enterprise Security with Zero Trust Architecture. ArXiv:2410.18291. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.18291 (Accessed 28.01.2026).

Karpenko, O., 2024. European Experience in Countering Hybrid Threats for Ukraine's Economic Recovery. *International Economic Policy*, 41, p. 188–207. DOI: https://www.doi.org/10 .33111/iep.eng.2024.41.12 (Accessed 28.01.2026).

Khidasheli, T., 2024. Hybrid Threats and Resilience. Tbilisi : Friedrich Naumann Foundation, 54 p. Available at: <https://www.freiheit.org/sites/default/files/2024-12/hybrid-threats-and-resilience-final.pdf> (Accessed 28.01.2026).

Kott, A., Dubynskyi, G. Y., Paziuk, A., Galaitsi, S. E., Trump, B. D. and Linkov, I., 2024. Russian Cyber Onslaught was Blunted by Ukrainian Cyber Resilience. *Computer*, 57(8), p. 82–89 DOI: 10.1109/MC.2024.3404568 (Accessed 28.01.2026).

Laptiev, S., & Zakharov, O., 2025. The impact of state policy on the economic security of enterprises in Ukraine: current challenges and strategic responses. *Economics, Finance and Management Review*, 1(21), 29–42. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-29-42 (Accessed 28.01.2026).

Latsiou, A. et al, 2025. Cyber Supply Chain Risk Management: Emerging Threats and Enterprise Security Challenges. *International Journal of Information Security*, 24, p. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s10207-025-01207-9 (Accessed 28.01.2026).

Le, T. D., Nguyen, H. and Tran, P., 2025. Cybersecurity Analytics for the Enterprise Environment: A Systematic Literature Review. Electronics, 14(11), Article 2252. DOI: https://doi.org/10.3390/electronics14112252 (Accessed 28.01.2026).

Zahorodnia, A. B. and Fedorenko, T., 2024. Economic Security of the Enterprise: Modern Challenges and Threats. *SMART SCM: Supply Chain Management Solutions*, 26, P. 45–53. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-6 (Accessed 28.01.2026).

References

Liubychenko O. O. Informatsiina stiikist Ukrainy v umovakh hibrydnykh zahroz: teoretychni interpretatsii ta ukrainskyi dosvid [Information resilience of Ukraine under hybrid threats: Theoretical interpretations and Ukrainian experience]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok,* 2, c. 77–89. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.23 (Accessed 28.01.2026) (in Ukrainian).

Martsenyuk L. V. and Faifer S. M., 2025. Kompleksnyi pidkhid do stvorennia biznes-ekosystemy ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv Ukrainy v umovakh voiennoi ekonomiky ta pisliavoiennoho vidnovlennia [A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of Ukrainian enterprises in wartime and post-war recovery]. *Ahrosvit,* 4, p. 56-63. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.56 (Accessed 28.01.2026) (in Ukrainian).

Potapiuk, I. P., 2024. Teoretyko-metodychni zasady vyznachennia zahroz ekonomichnii bezpetsi pidpryiemstva [Theoretical and methodological principles of identifying threats to economic security of enterprises]. *Problemy menedzhmentu ta informatsiinykh tekhnolohii*, 13, c. 54–63. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-07 (Accessed 28.01.2026) (in Ukrainian).

Spivak, S., Sherstiuk, R. and Yuryk, N., 2025. Udoskonalennia stratehii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Improvement of enterprise economic security management strategy under martial law]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 97(6), c. 211-217. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.211 (Accessed 28.01.2026) (in Ukrainian).

Yastrubetska, L. S., 2022. Finansova bezpeka subiektiv pidpryiemnytstva v Ukraini v umovakh hibrydnykh zahroz [Financial security of business entities in Ukraine under hybrid threats]. Lviv: Ivan Franko National University. Available at: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Financial-SecurityHybrid-Wars_Yastrubetska.pdf (Accessed 28.01.2026) (in Ukrainian).

Bahmanova, A., 2024. Cyber Risk Management: A Systematic Literature Review. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, p. 115–122. DOI: https://doi.org/10.54808/JSCI.22.02.37 (Accessed 28.01.2026).

Beska, S., 2025. *Cyber Resilience in Ukraine.* Budapest : Central European University, 94 p. Available at: <Cyber Resilience in Ukraine> (Accessed 28.01.2026).

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), 2024. *Best Practices in Cyber Crisis Management*. Athens : ENISA, 87 p. DOI: https://doi.org/10.2824/767828 (Accessed 28.01.2026).

Genini, D., 2025. Countering hybrid threats: How NATO must adapt (again) after the war in Ukraine. *New Perspectives*, 33(2), p. 122–149. DOI: https://doi.org/10.1177/2336825X251322719 (Accessed 28.01.2026).

Hasan, M., 2024. Enhancing Enterprise Security with Zero Trust Architecture. ArXiv:2410.18291. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.18291 (Accessed 28.01.2026).

Karpenko, O., 2024. European Experience in Countering Hybrid Threats for Ukraine's Economic Recovery. *International Economic Policy*, 41, p. 188–207. DOI: https://www.doi.org/10 .33111/iep.eng.2024.41.12 (Accessed 28.01.2026).

Khidasheli, T., 2024. Hybrid Threats and Resilience. Tbilisi : Friedrich Naumann Foundation, 54 p. Available at: <https://www.freiheit.org/sites/default/files/2024-12/hybrid-threats-and-resilience-final.pdf> (Accessed 28.01.2026).

Kott, A., Dubynskyi, G. Y., Paziuk, A., Galaitsi, S. E., Trump, B. D. and Linkov, I., 2024. Russian Cyber Onslaught was Blunted by Ukrainian Cyber Resilience. *Computer*, 57(8), p. 82–89 DOI: 10.1109/MC.2024.3404568 (Accessed 28.01.2026).

Laptiev, S., & Zakharov, O., 2025. The impact of state policy on the economic security of enterprises in Ukraine: current challenges and strategic responses. *Economics, Finance and Management Review*, 1(21), 29–42. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-29-42 (Accessed 28.01.2026).

Latsiou, A. et al, 2025. Cyber Supply Chain Risk Management: Emerging Threats and Enterprise Security Challenges. *International Journal of Information Security*, 24, p. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s10207-025-01207-9 (Accessed 28.01.2026).

Le, T. D., Nguyen, H. and Tran, P., 2025. Cybersecurity Analytics for the Enterprise Environment: A Systematic Literature Review. Electronics, 14(11), Article 2252. DOI: https://doi.org/10.3390/electronics14112252 (Accessed 28.01.2026).

Zahorodnia, A. B. and Fedorenko, T., 2024. Economic Security of the Enterprise: Modern Challenges and Threats. *SMART SCM: Supply Chain Management Solutions*, 26, P. 45–53. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-6 (Accessed 28.01.2026).

Lyzun R. B.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMING SECURITY MANAGEMENT MECHANISMS OF ENTERPRISES UNDER HYBRID THREATS CONDITIONS

The article substantiates the theoretical foundations for the formation of enterprise security management mechanisms under conditions of hybrid threats. The relevance of the study is determined by the transformation of the modern business environment, which is characterized by a high level of uncertainty, turbulence, nonlinearity of risks, digitalization of business processes, the intensification of cyber threats, information influence, logistics disruptions, personnel instability, psychological pressure and reputational risks. It is argued that traditional approaches to enterprise security, focused mainly on resource protection, financial stability or response to individual threats, are no longer sufficient in the context of multidimensional and interconnected risks. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations for the formation of enterprise security management mechanisms under conditions of hybrid threats and to identify the key managerial components of ensuring the adaptive resilience of an enterprise. Based on the analysis of contemporary foreign and

Ukrainian scientific literature, the article systematizes approaches to economic security, risk management, cyber resilience, crisis management, business continuity management, organizational resilience and hybrid threats. The study shows that hybrid threats should be considered not only as external destabilizing influences, but also as a systemic factor transforming the logic of enterprise management. The author proposes an interpretation of "hybrid threats to an enterprise" as a complex of interrelated internal and external destabilizing influences of economic, digital, informational, psychological, personnel-related, organizational and reputational nature, which generate nonlinear risks to enterprise functioning under conditions of high uncertainty and require integrated adaptive security management mechanisms. The article also formulates the author's approach to defining enterprise security management as an integrated system of strategic, organizational, personnel-related, digital and adaptive management aimed at ensuring resilience, rapid response capability, recovery and development of an enterprise under conditions of hybrid threats. The key mechanisms of enterprise security management are identified and substantiated, including strategic, organizational, risk-oriented, personnel-related, psychological, digital, informational, communication, crisis-management and adaptive-resilient mechanisms. The article emphasizes that the effectiveness of enterprise security management depends not on the isolated application of individual protection tools, but on the level of integration of these mechanisms into a single system for managing adaptive resilience. The author's architecture of enterprise security management mechanisms under conditions of hybrid threats is proposed. The practical value of the study lies in the possibility of using the proposed theoretical provisions for developing security-oriented management systems, improving crisis management and increasing the resilience of enterprises in wartime and post-crisis economic transformation.

Keywords: *security management, hybrid threats, security-oriented management, enterprise, adaptive resilience, organizational resilience, risk management, cyber resilience, crisis management, business continuity management, enterprise security management mechanisms.*

Стаття надійшла до редакції: 02.03.2026.
Прийнято до публікації: 23.03.2026 р.

УДК: 352:004.77:351.83(477)

К. В. Мельникова
ORCID 0000-0001-6415-5667
В. С. Петренко
ORCID 0000-0001-8336-7665
А. С. Карнаушенко
ORCID 0000-0003-1813-2792

ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЕЛЕКТРОННИХ ПЕТИЦІЙ У СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифрової інтеграції механізмів електронних петицій у системі електронного врядування територіальних громад. Обґрунтовано роль електронних петицій як інструменту електронної демократії та громадської участі, що забезпечує цифрову взаємодію між населенням і органами місцевого самоврядування. Проаналізовано нормативно-правові засади функціонування електронних петицій в Україні, охарактеризовано основні цифрові платформи їх реалізації, зокрема E-DEM, сервіс «ВзаємоДія» та офіційні вебсайти територіальних громад. Розроблено авторський методичний підхід до оцінки цифрової доступності електронних петицій на основі індексу цифрової доступності, який враховує наявність трьох базових цифрових компонентів: інтеграції з платформою E-DEM, використання сервісу «ВзаємоДія» та спеціалізованого розділу на офіційному вебсайті громади. Проведено апробацію запропонованого підходу на прикладі 17 територіальних громад Херсонської області. За результатами дослідження виявлено суттєву нерівномірність рівня цифрової інтеграції механізмів електронної участі та встановлено наявність локального цифрового розриву. Визначено громади з високим, достатнім і низьким рівнем цифрової доступності електронних петицій. Доведено, що цифрова доступність є базовою передумовою розвитку електронної демократії, однак ефективність електронних петицій залежить також від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, рівня відкритості влади та готовності враховувати громадські ініціативи у процесах прийняття управлінських рішень. Запропонований методичний підхід може бути використаний для моніторингу цифрової спроможності територіальних громад, виявлення диспропорцій цифрового розвитку та обґрунтування стратегічних рішень щодо вдосконалення механізмів електронної демократії в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: *Електронні петиції; електронне врядування; електронна демократія; цифрова інтеграція; цифрова доступність; цифрова трансформація; цифрова спроможність територіальних громад; цифрова зрілість громад; громадська участь; електронна участь; місцеве самоврядування; територіальні громади; індекс цифрової доступності; цифрова нерівність; цифрова інфраструктура; партисипативне управління; децентралізація.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-45-57

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка виходить за межі простого впровадження окремих послуг і потребує формування цілісних сервісних екосистем. Цей процес охоплює не лише технологічне оновлення, а й докорінну зміну моделей взаємодії через перехід до концепції «Держава як платформа», де органи влади створюють

© Мельникова К. В., Петренко В. С., Карнаушенко А. С., 2026

уніфіковані цифрові компоненти для взаємодії з громадянами. Впровадження таких технологій формує нову архітектуру врядування, засновану на принципах людиноцентричності, прозорості та партисипативності, де громадяни стають активними співтворцями публічної політики.

Одним із ключових напрямів є розвиток електронної демократії, що забезпечує використання інформаційно-комунікаційних технологій для реалізації громадської участі через такі інструменти, як громадський бюджет, електронні консультації та опитування. Особливе місце посідають електронні петиції, які поступово трансформуються з формального каналу комунікації на дієвий механізм впливу на державну політику та порядок денний. На відміну від індивідуальних звернень, е-петиції виступають інструментом «позаелекторальної» участі, що дозволяє консолідувати суспільну підтримку та забезпечувати високий рівень публічного контролю за діяльністю влади.

У науковому рівні електронні петиції є індикатором цифрової зрілості територіальної громади. Їхня ефективність безпосередньо залежить від наявності інституційних передумов: нормативно-правової визначеності, організаційно-координаційної спроможності, упорядкованого управління даними та належного кадрового забезпечення. Технологічно інтегрована архітектура петицій має базуватися на системах єдиного входу, цифрової ідентифікації та інтероперабельного обміну даними через державні ресурси, такі як система «Трембіта» та портал «ВзаємоДія».

Проблема цифровізації набуває особливої гостроти на рівні громад, де спостерігається значна цифрова асиметрія. Дані вимірювань 2025 року свідчать, що середній Індекс цифрової трансформації громад становить лише 16 балів зі 100, що підтверджує існування стійкого локального цифрового розриву. У той час як громади-лідери інтегрують інструменти е-демократії в міські застосунки (наприклад, «Київ Цифровий»), у багатьох інших громадах цифрові механізми залишаються формальними або взагалі відсутніми, що обмежує доступ населення до демократичних процедур.

Для Херсонської області ця проблематика має стратегічне значення в контексті подолання наслідків воєнних дій та післявоєнного відновлення. Електронні петиції визначені як ефективний механізм, що може слугувати «голосом громадськості» у процесах відбудови та моніторингу реформ. Попри те, що Херсон був серед пілотних міст із запуску місцевих петицій у застосунку «Дія», рівень розвитку цифрової інфраструктури в регіоні залишається неоднорідним через воєнні виклики та безпекові критерії. Відновлення системи місцевого управління потребує спеціального аналізу рівня цифрової стійкості громад Херсонщини та розробки адаптивних моделей цифрової взаємодії для залучення мешканців до формування пріоритетів відновлення територій

Аналіз останніх джерел та публікацій. Сучасний науковий дискурс розглядає електронну демократію не просто як цифрову адаптацію адміністративних процедур, а як складну систему інституційно та технологічно опосередкованої участі громадян у врядуванні. С. Кліфт (Clift, 2004) у межах моделі «перехрещення сценаріїв» обґрунтовує, що розвиток цифрової демократії детермінується взаємодією рівня використання ІКТ та громадянської мотивації, що визначає спроможність як громадянського суспільства, так і владних інституцій. Концептуальні засади е-демократії, за твердженням Р. Лінднера та Г. Айхгольцера (Lindner and Aichholzer, 2020), базуються на принципах партисипаторної та деліберативної демократії, де особливий акцент робиться на якісному вимірі раціонального, аргументованого діалогу як передумови прийняття легітимних рішень.

Вітчизняні дослідники, зокрема Н. Грицяк, С. Соловйов (Грицяк та Соловйов, 2015), М. Бучин (Бучин, 2017) та А. Акімов (Акімов, 2018) , класифікують е-демократію як ініціативу «знизу», спрямовану на якісне підвищення рівня участі громадян у політичному житті та інституційну модернізацію публічного управління. У цій системі

електронні петиції визнаються одним із найбільш релевантних інструментів «позаелекторальної» участі, що дозволяє громадянам безпосередньо впливати на формування політичного порядку денного. Ф. Метьюз (Matthews, 2021) на прикладі досвіду Великої Британії підкреслює, що е-петиції виступають дієвим механізмом артикуляції суспільних інтересів, який змушує політичні еліти реагувати на запити громади. Л. Доскіч (Доскіч, 2022), проводячи компаративний аналіз досвіду України та Польщі, зазначає, що в польській практиці цей інститут є краще регламентованим, тоді як в Україні він часто залишається епізодичним явищем через слабку інституціоналізацію.

Проблематика правового забезпечення е-петицій в Україні, на якій акцентує О. Галус (Halus, 2026) полягає у відсутності уніфікованих стандартів щодо порогів підписів та процедур розгляду, що створює нерівні умови для реалізації прав громадян у різних громадах. Попри це, аналіз Т. Лушагіної та І. Лаптіна (Лушагіна та Лаптін, 2025) підтверджує спроможність петицій мобілізувати суспільство, що доведено успішними кейсами впливу на державні рішення, зокрема щодо відкриття реєстру е-декларацій, обмеження онлайн-казино та захисту прав споживачів.

Дослідники акцентують увагу на переході від впровадження ізольованих сервісів до створення цілісних цифрових екосистем територіальних громад. М. Стовбан та Н. Гой (Стовбан та Гой, 2026) обґрунтовують необхідність інтегрованого підходу, який поєднує сервісну, платформно-інтероперабельну та людиноцентричну логіки, спираючись на праці М. Гаско-Ернандес (Gasco-Hernandez, 2024) щодо важливості організаційної спроможності муніципалітетів. Х. Кохалик (Кохалик, 2025), аналізуючи іспанський досвід (платформи Decide Madrid та Decidim Barcelona), наголошує на важливості «технополітичної» гібридизації та залучення мешканців до співтворення цифрових інструментів. В умовах децентралізації та воєнних викликів В. Остап'як та Л. Мосора (Остап'як та Мосора, 2026) досліджують е-демократію як чинник цифрової стійкості громад, вказуючи на критичну асиметрію розвитку між великими містами та сільськими територіями. При цьому О. Діденко та І. Кульчій (Діденко та Кульчій, 2025) розглядають цифрові інструменти (GIS, CRM, ERP) як базис для інноваційного управління муніципальними проєктами, що забезпечує прозорість та ефективність використання ресурсів.

Спільним висновком таких авторів як Б. Михальчук (Михальчук, 2024) та Н. Піскоха (Піскоха, 2021) є твердження, що попри лідируючі позиції України в міжнародних рейтингах (зокрема E-Participation Index ООН), існують глибокі системні бар'єри. До них належать: локальний цифровий розрив, недостатня підзвітність органів влади (низький рівень реального втілення підтриманих ініціатив), безпекові ризики воєнного стану та правова неузгодженість між загальнодержавним законодавством і статутами громад. Таким чином, науковий дискурс зміщується від опису технологічних можливостей до аналізу глибинної інституційної інтеграції цифрових механізмів у систему місцевого самоврядування.

Метою статті є дослідження теоретичних засад цифрової інтеграції механізмів електронних петицій у системі електронного врядування територіальних громад, розроблення методичного підходу до оцінки цифрової доступності електронних петицій на основі авторського індексу цифрової доступності та проведення порівняльного аналізу територіальних громад Херсонської області з метою виявлення рівня їх цифрової спроможності до забезпечення електронної участі громадян, визначення проявів цифрової нерівності та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів електронної демократії в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Розвиток електронних петицій в Україні є складовою ширших процесів цифровізації публічного управління, становлення електронної демократії та трансформації механізмів взаємодії органів влади й громадянського суспільства. Інституціоналізація цього інструменту стала важливим етапом розвитку громадської участі в умовах цифрового суспільства, оскільки забезпечила можливість безпосередньої електронної взаємодії населення з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Базовим нормативно-правовим актом, що регламентує функціонування електронних петицій в Україні, є Закон України «Про звернення громадян», до якого у 2015 році були внесені зміни щодо запровадження електронної петиції як особливої форми колективного звернення громадян. Законодавче закріплення цього механізму стало важливим кроком у розвитку електронної демократії, оскільки надало громадянам можливість ініціювати суспільно значущі питання через цифрові платформи та офіційні вебресурси органів влади.

Закон визначає загальні вимоги до порядку подання електронних петицій, процедури збору підписів, строків розгляду та оприлюднення результатів. Відповідно до чинного законодавства, електронні петиції можуть адресуватися Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України, а також органам місцевого самоврядування. При цьому електронна петиція розглядається як форма колективної цифрової участі громадян у процесах публічного управління, що поєднує елементи громадського контролю, консультативної демократії та електронної комунікації.

На локальному рівні механізм функціонування електронних петицій конкретизується через регламенти органів місцевого самоврядування, статути територіальних громад та окремі положення про електронні петиції. Саме ці нормативні акти визначають технічні та організаційні особливості реалізації права громадян на електронну участь у конкретній громаді.

Зокрема, локальне нормативне регулювання встановлює:

- порядок реєстрації користувачів;
- процедуру подання та оприлюднення петицій;
- вимоги до змісту електронної ініціативи;
- строки збору підписів;
- необхідну кількість голосів для розгляду;
- механізми інформування громадськості про результати розгляду.

У результаті цього в Україні сформувалася диференційована практика використання електронних петицій, оскільки різні територіальні громади застосовують відмінні підходи до визначення порогів підтримки, строків розгляду та механізмів взаємодії з громадянами. На нашу думку, така фрагментарність нормативного регулювання створює нерівномірні умови для реалізації механізмів електронної демократії в різних громадах та ускладнює формування єдиних підходів до оцінки ефективності електронних петицій.

Процедура подання електронної петиції передбачає проходження користувачем електронної ідентифікації через цифрові механізми авторизації, зокрема за допомогою BankID, MobileID або електронного підпису. Після реєстрації текст петиції оприлюднюється на відповідній цифровій платформі для збору підписів громадян.

Важливим елементом нормативного механізму є встановлення кількісного порогу підтримки, необхідного для офіційного розгляду ініціативи. На загальнодержавному рівні для звернення до Президента України необхідно зібрати не менше 25 тисяч підписів протягом трьох місяців. На рівні територіальних громад кількість необхідних голосів визначається органами місцевого самоврядування залежно від чисельності населення громади.

Практика функціонування електронних петицій свідчить, що саме порогові значення часто стають одним із ключових факторів результативності цього інструменту. У громадах із надмірно високими вимогами до кількості підписів значна частина ініціатив не досягає необхідного рівня підтримки, що негативно впливає на рівень громадської активності та довіру населення до механізмів електронної участі.

Після збору необхідної кількості голосів орган влади зобов'язаний розглянути петицію у встановлений строк та надати офіційну відповідь. Водночас чинне законодавство не передбачає обов'язковості позитивного вирішення порушеного питання, що суттєво обмежує імперативний характер електронних петицій як інструменту впливу громадян на управлінські процеси.

Ефективність електронних петицій значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури територіальної громади та функціональних можливостей електронних платформ. В Україні використовуються як окремі вебпортали органів місцевого самоврядування, так і спеціалізовані сервіси електронної демократії.

У сучасних умовах простежується тенденція до інтеграції електронних петицій у комплексні цифрові екосистеми міст і громад. Прикладом такого підходу є використання мобільних застосунків та багатофункціональних платформ на кшталт «Київ Цифровий», що дозволяють поєднувати механізми електронної участі з іншими цифровими сервісами громади.

Перевагами сучасних платформ електронних петицій є:

- відкритість процесу збору підписів;
- оперативність комунікації;
- можливість публічного моніторингу статусу ініціатив;
- спрощення доступу громадян до інструментів електронної демократії;
- підвищення прозорості взаємодії між владою та громадою.

Разом із тим у частині громад функціонування платформ супроводжується технічними та організаційними проблемами, серед яких складність процедур авторизації, недостатня інтеграція з мобільними сервісами, низька зручність користування та відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку.

Попри активний розвиток цифрових механізмів громадської участі, чинна система нормативно-правового регулювання електронних петицій характеризується низкою системних проблем. Однією з ключових проблем залишається відсутність уніфікованого підходу до визначення процедур подання та розгляду електронних петицій на рівні територіальних громад. Внаслідок цього в Україні існує значна варіативність вимог до кількості підписів, строків збору голосів та порядку розгляду ініціатив.

Не менш важливою проблемою є формалізація механізму реагування органів влади на електронні петиції. У багатьох випадках розгляд ініціатив громадян завершується наданням формальної відповіді без подальшої імплементації запропонованих рішень у практику місцевого управління. Відсутність ефективних механізмів контролю за виконанням підтриманих петицій суттєво знижує рівень довіри громадян до цього інструменту та негативно впливає на громадську активність.

У межах парадигми цифрової трансформації одним із визначальних чинників розвитку е-демократії постає рівень цифрової доступності та інклюзивності. Саме цей показник визначає спроможність територіальних громад забезпечувати безперервну електронну взаємодію та інтегрувати інструменти участі у цілісну сервісну екосистему врядування. У цьому контексті електронні петиції слід розглядати не як ізольований ІТ-продукт, а як фундаментальний індикатор цифрової зрілості громади.

На відміну від традиційних підходів, що базуються на кількісних показниках (чисельність поданих петицій чи зареєстрованих користувачів), у межах даного дослідження акцент зміщується на аналіз цифрової інклюзії та безбар'єрності. Такий

методологічний вибір обумовлений тим, що в умовах нерівномірного відновлення цифрової інфраструктури, особливо в регіонах, які зазнали руйнівного впливу воєнних дій, базовою передумовою функціонування демократії є створення стійких та доступних цифрових каналів комунікації, що здатні стати «голосом громадськості» у процесах післявоєнної відбудови.

Запропонований методичний підхід базується на оцінюванні рівня цифрової інтеграції електронних петицій у систему електронного врядування територіальної громади. Для цього використовується авторський індекс цифрової доступності електронних петицій (D), який дозволяє оцінити рівень забезпечення громади базовими цифровими сервісами електронної участі.

$$D = \frac{E + V + S}{n},$$

де:

D – індекс цифрової доступності електронних петицій;

E – наявність інтеграції з платформою E-DEM;

V – використання сервісу «ВзаємоДія»;

S – наявність окремого розділу електронних петицій на офіційному вебсайті громади.

Для забезпечення зіставності показників за даним дослідженням доцільним є використання методу нормалізації даних, що дозволяє привести різнорідні критерії оцінювання до єдиної шкали.

$$X_n = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}},$$

де:

X_n – нормалізоване значення показника;

X_i – фактичне значення показника;

X_{min} – мінімальне значення показника;

X_{max} – максимальне значення показника.

З метою інтерпретації результатів оцінювання доцільно використовувати шкалу рівнів ефективності електронних петицій (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінки ефективності електронних петицій

Значення інтегрального індексу	Рівень ефективності
0,00–0,25	Низький
0,26–0,50	Середній
0,51–0,75	Достатній
0,76–1,00	Високий

Джерело: складено автором

Практична апробація запропонованого методичного підходу здійснюється на прикладі територіальних громад Херсонської області, що дозволяє врахувати специфіку функціонування механізмів електронної демократії в умовах воєнного стану, нерівномірного розвитку цифрової інфраструктури та післявоєнного відновлення територій. Використання інтегрального підходу створює можливість не лише оцінити технічну наявність платформ електронних петицій, а і визначити реальний рівень цифрової спроможності громад до забезпечення електронної участі населення у процесах місцевого управління.

Платформи електронних петицій в Україні функціонують як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. На державному рівні механізм електронних петицій реалізується через офіційні вебресурси Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. На рівні територіальних громад

найбільш поширеними є спеціалізовані платформи електронної демократії, інтегровані у вебсайти органів місцевого самоврядування або функціонуючі як окремі цифрові сервіси.

Однією з найбільш поширених платформ електронної демократії в Україні є система E-DEM, яка забезпечує функціонування електронних петицій, громадського бюджету, електронних консультацій та інших інструментів e-participation. Платформа характеризується стандартизованим підходом до організації електронної участі, наявністю механізмів електронної ідентифікації користувачів та відкритим доступом до інформації про подані ініціативи. Важливою перевагою E-DEM є можливість використання єдиної цифрової інфраструктури для різних територіальних громад, що сприяє уніфікації процедур електронної взаємодії між населенням та органами місцевого самоврядування.

Поряд із платформою E-DEM окремі територіальні громади використовують власні локальні сервіси або інтегрують механізми електронних петицій у комплексні цифрові екосистеми громад. Прикладом такого підходу є інтеграція сервісів електронної участі у мобільні застосунки та багатофункціональні цифрові платформи міського управління. Подібні рішення дозволяють об’єднувати електронні петиції з іншими цифровими сервісами громади, зокрема електронними зверненнями, повідомленнями про проблеми інфраструктури, громадським бюджетом та системами електронного інформування населення.

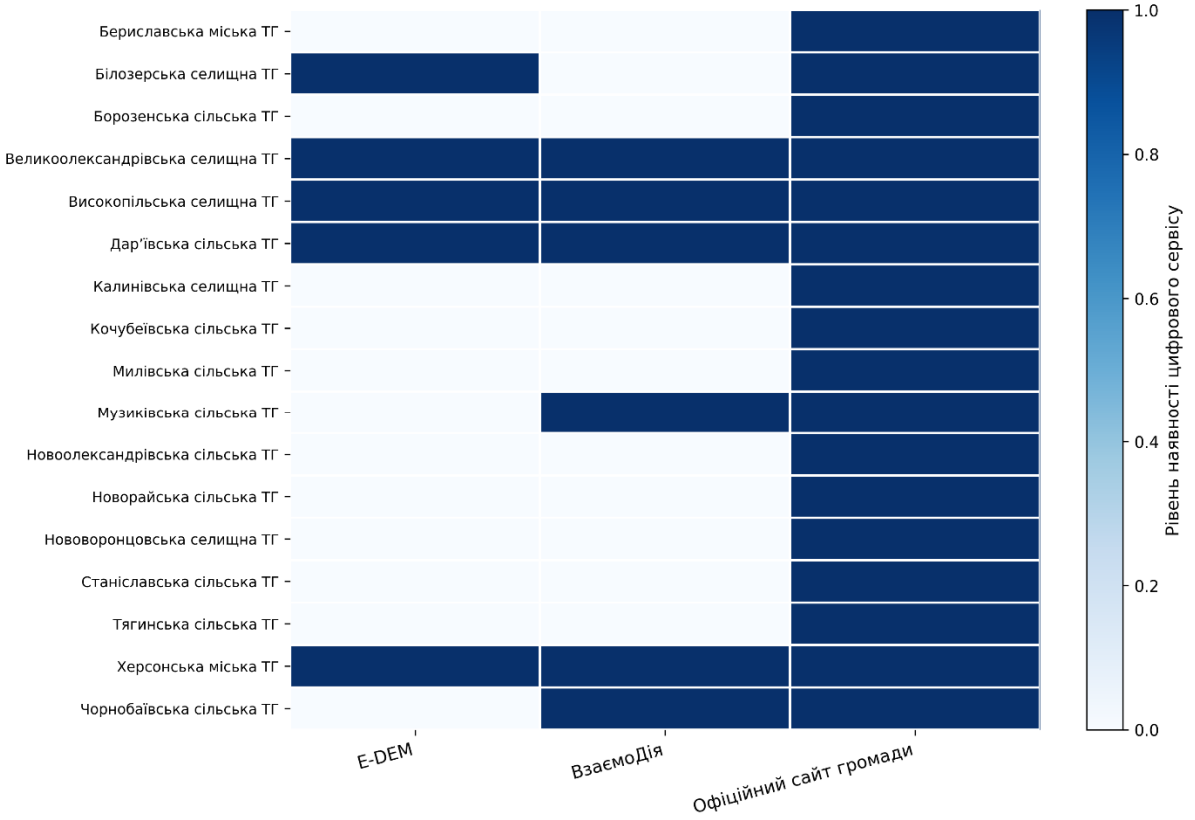

Рисунок 1. *Рівень цифрової інтеграції платформ електронної участі у територіальних громадах Херсонської області*

У межах дослідження територіальних громад Херсонської області встановлено, що рівень розвитку платформ електронних петицій є нерівномірним. Частина громад використовує спеціалізовані сервіси електронної демократії, тоді як у більшості сільських територіальних громад механізм електронних петицій або відсутній, або реалізується через окремі розділи офіційних вебсайтів без повноцінної інтеграції у

систему цифрового врядування. Найвищий рівень цифрової інтеграції спостерігається у Херсонській міській територіальній громаді, де функціонують комплексні цифрові сервіси електронної участі. Водночас у значній частині громад електронні петиції залишаються фрагментарним інструментом взаємодії влади та населення.

За компонентом цифрової доступності громади можна згрупувати так:

Таблиця 2

Розрахунок цифрової доступності громад

Рівень цифрової доступності	Значення	Громади
Високий	1,00	Великоолександрівська, Високопільська, Дар'ївська, Херсонська
Достатній	0,67	Білозерська, Музиківська, Чорнобаївська
Низький	*0,33*	*Бериславська, Борозенська, Калинівська, Кочубеївська, Милівська, Новоолександрівська, Новорайська, Нововоронцовська, Станіславська, Тягинська*

Джерело: розраховано автором

Результати оцінювання свідчать про суттєву нерівномірність розвитку цифрових механізмів громадської участі у територіальних громадах Херсонської області. Найвищий рівень цифрової доступності характерний для Херсонської міської, Великоолександрівської селищної, Високопільської селищної та Дар'ївської сільської територіальних громад, у яких функціонують усі три базові цифрові канали електронної участі. Наявність інтегрованих платформ електронної демократії у цих громадах свідчить про більш високий рівень цифрової зрілості та спроможності забезпечувати електронну взаємодію між владою та громадянами. Достатній рівень цифрової доступності зафіксовано у Білозерській селищній, Музиківській та Чорнобаївській сільських територіальних громадах. У цих громадах електронні петиції реалізуються через поєднання окремих цифрових платформ та офіційних вебресурсів, однак рівень інтеграції сервісів електронної демократії залишається частковим.

Водночас більшість досліджуваних територіальних громад демонструють низький рівень цифрової доступності. До цієї групи належать Бериславська міська, Борозенська, Калинівська, Кочубеївська, Милівська, Новоолександрівська, Новорайська, Нововоронцовська, Станіславська та Тягинська територіальні громади. У цих громадах електронна участь населення забезпечується переважно лише через офіційні вебсайти без використання спеціалізованих платформ електронної демократії. Така ситуація свідчить про обмежений рівень цифрової інтеграції механізмів громадської участі та недостатню інституційну спроможність громад до розвитку електронного врядування.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що цифрова доступність є базовою умовою ефективного функціонування електронних петицій, однак сама по собі не гарантує високого рівня громадської участі чи реального впливу електронних ініціатив на управлінські процеси. У низці громад формальна наявність цифрових сервісів не супроводжується активним використанням механізмів електронної демократії, що свідчить про існування розриву між технічною доступністю платформ та реальним рівнем громадської активності населення. На нашу думку, однією з ключових проблем розвитку механізмів електронних петицій у територіальних громадах Херсонської області є нерівномірність цифрової трансформації громад в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення територій. Частина громад демонструє достатньо високий рівень інтеграції сервісів електронної демократії, тоді як у більшості сільських територіальних громад електронні петиції залишаються фрагментарним інструментом комунікації без реального управлінського впливу.

Висновок. Результати проведеного дослідження підтвердили, що цифрова інтеграція механізмів електронних петицій є важливою передумовою розвитку електронного врядування та формування сучасної моделі партисипативного управління в територіальних громадах. Електронні петиції виступають не лише технічним сервісом електронної демократії, а й інституційним інструментом забезпечення громадської участі, який дозволяє консолідувати суспільні ініціативи, формувати локальний порядок денний та посилювати відкритість і підзвітність органів місцевого самоврядування. Проведений аналіз засвідчив, що ефективне функціонування електронних петицій потребує поєднання нормативно-правового забезпечення, розвиненої цифрової інфраструктури, сучасних механізмів електронної ідентифікації та належної організаційної спроможності територіальних громад. Отримані результати дають підстави стверджувати, що цифрова доступність є базовою умовою функціонування механізмів електронної демократії, однак сама по собі не гарантує високої результативності електронних петицій. Реальний вплив цього інструменту на процеси місцевого управління залежить від рівня відкритості органів влади, готовності враховувати громадські ініціативи та інтегрувати їх у стратегічне планування розвитку територій. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованого індексу для моніторингу цифрової спроможності територіальних громад, визначення пріоритетів цифрової трансформації та формування стратегій розвитку електронної демократії в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з розширенням системи показників оцінювання та переходом до комплексного аналізу ефективності електронних петицій як інструменту впливу громадян на прийняття управлінських рішень.

Автори заявляють про використання генеративного ШІ у процесі дослідження та підготовки рукопису. Відповідно до таксономії GAIDeT (2025), наведені нижче завдання були делеговані інструментам генеративного ШІ за повного людського нагляду: пошук і систематизація літератури; вичитування та редагування; переклад. Використаний інструмент генеративного ШІ: ChatGPT-5. Повну відповідальність за фінальний рукопис несуть автори. Інструменти генеративного ШІ не зазначаються як автори та не несуть відповідальності за кінцеві результати.

Бібліографічний список

Акімов, А. В., 2018. Електронна демократія як альтернативна форма управління в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 29(68), № 3, с. 23–27.

Бучин, М., 2017. Електронна демократія: основні підходи до трактування. У: *Інформація, комунікація, суспільство 2017: матеріали 6-ої Міжнародної наукової конференції ІКС-2017*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 268–269.

Грицяк, Н. В. та Соловйов, С. Г., 2015. *Електронна демократія*. Київ: НАДУ.

Діденко, О. Г. та Кульчій, І. О., 2025. Цифрові інструменти як засіб інноваційного управління проєктами у територіальних громадах. *Регіональне управління та місцеве самоврядування та національна безпека*, (7/60). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11178.

Доскіч, Л. С., 2022. Електронні петиції на рівні місцевого самоврядування в Україні та Польщі. *Держава і право*, (92), с. 170–181. DOI: https://doi.org/10.33663/1563-3349-2022-92-170.

Кохалик, Х. М., 2025. Упровадження та використання цифрових платформ для громадської участі на місцевому рівні: можливості та виклики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 36(75), № 1, с. 165–170. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/27.

Лушагіна, Т. В. та Лаптін, І., 2025. Успішні кейси впливу електронних петицій на ухвалення політичних рішень в Україні. *Politicus*, (4), с. 55–60. DOI: https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-4.8.

Михальчук, Б. С., 2024. Електронна участь у територіальних громадах України у часі євроінтеграційних процесів: електронні петиції. *Правова держава*, (54), с. 92–102. DOI: https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304877.

Остап'як, В. І. та Мосора, Л. С., 2026. Електронна демократія як складова цифрового розвитку територіальних громад України. *Актуальні питання у сучасній науці*, (2/44), с. 442–454. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-442-454.

Піскоха, Н., 2021. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*, 9(6), с. 39–45. DOI: https://doi.org/10.15421/152168.

Стовбан, М. П. та Гой, Н. В., 2026. Institutional and Technological Mechanisms for Integrating Digital Services into the Information and Communication Support System for Local Communities. *Public Management and Policy*, (2/18). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.2.15.

Clift, S., 2004. *E-government and Democracy: Representation and Citizen Engagement in the Information Age*. Available at: <https://www.publicus.net/articles/cliftegovdemocracy.pdf.

Gasco-Hernandez, M., 2024. Reflections on three decades of digital transformation in local governments. *Local Government Studies*, 50(6), pp. 1028–1040. DOI: https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2410830.

Halus, O., 2026. Legal Regulation of Electronic Petitions to Local Self-Government Bodies: Analysis of Current Legislation, Municipal Practice, and Draft Law No. 11082. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (20). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-20-01-02.

Lindner, R. and Aichholzer, G., 2020. E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends. In: *Studies in Digital Politics and Governance*. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_2.

Matthews, F., 2021. The value of 'between-election' political participation: Do parliamentary e-petitions matter to political elites? *The British Journal of Politics and International Relations*, 23(3), pp. 410–429. DOI: https://doi.org/10.1177/1369148120988477

References

Akimov, A.V., 2018. Elektronna demokratiia yak alternatyvna forma upravlinnia v Ukraini [Electronic democracy as an alternative form of governance in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, 29(68), 3, pp. 23–27. (in Ukrainian)

Buchyn, M., 2017. Elektronna demokratiia: osnovni pidkhody do traktuvannia [Electronic democracy: main approaches to interpretation]. In: *Informatsiia, komunikatsiia, suspilstvo 2017: materialy 6-oi Mizhnarodnoi naukovoi konferentsii IKS-2017*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, pp. 268–269. (in Ukrainian)

Hrytsiak, N.V. and Soloviov, S.H., 2015. *Elektronna demokratiia* [Electronic democracy]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)

Didenko, O.H. and Kulchii, I.O., 2025. Tsyfrovi instrumenty yak zasib innovatsiinoho upravlinnia proiektamy u terytorialnykh hromadakh [Digital tools as a means of innovative project management in territorial communities]. *Rehionalne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia ta natsionalna bezpeka*, (7/60). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11178. (in Ukrainian)

Doskich, L.S., 2022. Elektronni petytsii na rivni mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini ta Polshchi [Electronic petitions at the level of local self-government in Ukraine and Poland]. *Derzhava i pravo*, (92), pp. 170–181. DOI: https://doi.org/10.33663/1563-3349-2022-92-170. (in Ukrainian)

Kokhalyk, Kh.M., 2025. Uprovadzhennia ta vykorystannia tsyfrovykh platform dlia hromadskoi uchasti na mistsevomu rivni: mozhlyvosti ta vyklyky [Implementation and use of digital platforms for public participation at the local level: opportunities and challenges]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 36(75), 1, pp. 165–170. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/27. (in Ukrainian)

Lushahina, T.V. and Laptin, I., 2025. Uspishni keisy vplyvu elektronnykh petytsii na ukhvalennia politychnykh rishen v Ukraini [Successful cases of the influence of electronic petitions on political decision-making in Ukraine]. *Politicus*, (4), pp. 55–60. DOI: https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-4.8. (in Ukrainian)

Mykhalchuk, B.S., 2024. Elektronna uchast u terytorialnykh hromadakh Ukrainy u chasi yevrointehratsiinykh protsesiv: elektronni petytsii [Electronic participation in territorial communities of Ukraine during European integration processes: electronic petitions]. *Pravova derzhava*, (54), pp. 92–102. DOI: https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304877. (in Ukrainian)

Ostapiak, V.I. and Mosora, L.S., 2026. Elektronna demokratiia yak skladova tsyfrovoho rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy [Electronic democracy as a component of the digital development of territorial communities of Ukraine]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*, (2/44), pp. 442–454. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-442-454. (in Ukrainian)

Piskokha, N., 2021. Tsyfrova transformatsiia mistsevoho samovriaduvannia: vyznachennia poniattia ta napriamkiv utvorennia tsyfrovykh hromad [Digital transformation of local self-government: defining the concept and directions for the formation of digital communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(6), pp. 39–45. DOI: https://doi.org/10.15421/152168. (in Ukrainian)

Stovban, M.P. and Hoi, N.V., 2026. Institutional and Technological Mechanisms for Integrating Digital Services into the Information and Communication Support System for Local Communities. *Public Management and Policy*, (2/18). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.2.15.

Clift, S., 2004. *E-government and Democracy: Representation and Citizen Engagement in the Information Age*. Available at: https://www.publicus.net/articles/cliftegovdemocracy.pdf

Gasco-Hernandez, M., 2024. Reflections on three decades of digital transformation in local governments. *Local Government Studies*, 50(6), pp. 1028–1040. DOI: https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2410830.

Halus, O., 2026. Legal Regulation of Electronic Petitions to Local Self-Government Bodies: Analysis of Current Legislation, Municipal Practice, and Draft Law No. 11082. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (20). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-20-01-02.

Lindner, R. and Aichholzer, G., 2020. E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends. In: *Studies in Digital Politics and Governance*. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_2.

Matthews, F., 2021. The value of ‘between-election’ political participation: Do parliamentary e-petitions matter to political elites? *The British Journal of Politics and International Relations*, 23(3), pp. 410–429. DOI: https://doi.org/10.1177/1369148120988477.

Melnykova K.
Petrenko V.
Karnaushenko A.

DIGITAL INTEGRATION OF ELECTRONIC PETITION MECHANISMS INTO THE E-GOVERNANCE SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article examines the theoretical and applied aspects of the digital integration of electronic petition mechanisms into the e-governance systems of territorial communities. The study is grounded in the concept that electronic petitions should be considered not merely as isolated digital services, but as institutional instruments of electronic democracy that enable citizens to participate directly in agenda setting, articulation of local needs, and monitoring of public decision-making processes.

The relevance of the study is обусловлена the rapid digital transformation of public administration, the growing importance of participatory governance, and the need to strengthen civic engagement in the context of decentralization, martial law, and post-war recovery in Ukraine. Particular attention is paid to territorial communities of Kherson region, where the uneven development of digital infrastructure has created significant disparities in access to electronic participation tools.

The purpose of the article is to substantiate the conceptual foundations of integrating electronic petitions into comprehensive digital governance ecosystems, develop a methodological approach for assessing the digital accessibility of electronic petitions, and conduct a comparative analysis of territorial communities in Kherson region to identify their digital capacity to support citizen participation.

The article analyzes the legal and institutional framework governing electronic petitions in Ukraine, including the Law of Ukraine "On Citizens' Appeals," local regulations, and operational procedures for submitting and considering petitions. The functional characteristics of the main digital platforms used to implement electronic petitions are examined, including the E-DEM platform, the "VzaiemoDiia" service, and official websites of territorial communities.

The scientific novelty of the study lies in the development of the author's Digital Accessibility Index (D), which evaluates the level of integration of electronic petitions into local e-governance systems. The index is calculated based on three binary indicators: integration with the E-DEM platform, the use of the "VzaiemoDiia" service, and the availability of a dedicated electronic petition section on the official website of the community. This approach provides a simple and comparable tool for assessing digital readiness and identifying manifestations of the local digital divide.

The proposed methodology was tested using data from 17 territorial communities of Kherson region. The results reveal substantial differences in the level of digital integration. Four communities – Kherson City, Velykooleksandrivska, Vysokopilska, and Daryivska – demonstrated a high level of digital accessibility. Three communities – Bilozerska, Muzykivska, and Chornobaivska – showed a sufficient level. The remaining ten communities were characterized by low digital accessibility, indicating limited integration of specialized e-democracy platforms and insufficient institutional capacity to provide effective digital participation.

The findings confirm that digital accessibility constitutes a fundamental prerequisite for the development of electronic democracy, although it does not automatically guarantee the effective influence of citizens on public decision-making. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed index to monitor the digital capacity of territorial

communities, identify disparities in digital development, and support strategic decisions aimed at strengthening electronic democracy in Ukraine.

Future research should extend the methodological framework by incorporating indicators of civic activity, petition success rates, transparency of responses, and the implementation of supported initiatives, enabling a comprehensive assessment of the effectiveness of electronic petitions as a tool of participatory governance and post-war recovery.

Keywords: *electronic petitions; e-governance; e-democracy; digital integration; digital accessibility; digital transformation; digital capacity of territorial communities; digital maturity of communities; public participation; e-participation; local self-government; territorial communities; digital accessibility index; digital inequality; digital infrastructure; participatory governance; decentralization.*

Стаття надійшла до редакції: 10.03.2026.
Прийнято до публікації: 24.03.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 58-68

УДК 339.92:334.7:338.24

М. Є. Шкурат
ORCID 0000-0003-3263-2507

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ ВЗАЄМОДІЙ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Стаття присвячена дослідженню євроінтеграційних умов формування кластерних взаємодій у національній економіці. Обґрунтовано, що в умовах поглиблення євроінтеграційного курсу України, структурної модернізації, післякризового відновлення та необхідності підвищення конкурентоспроможності регіонів кластери набувають ширшого функціонального значення. Так, вони виступають не лише формою територіальної концентрації підприємств, а й інструментом адаптації національної економіки до норм, стандартів, інноваційних практик і мережевих форматів співпраці, характерних для Європейського Союзу.

У статті уточнено зміст кластерних взаємодій у контексті євроінтеграції та визначено їх як систему виробничих, інноваційних, інституційних і просторових зв'язків між суб'єктами національної економіки, що забезпечують координацію ресурсів, знань, технологій та управлінських рішень. Акцентовано, що в європейському економічному просторі кластерні взаємодії виконують функцію організаційного посередника між підприємствами, науково-освітніми установами, органами публічного управління, інституціями підтримки бізнесу та зовнішніми ринками.

Систематизовано ключові євроінтеграційні умови формування кластерних взаємодій, серед яких виокремлено правово-регуляторні, фінансово-програмні, ринково-мережеві, інноваційно-технологічні, регіонально-просторові та організаційно-управлінські. Запропоновано авторську структурно-логічну модель євроінтеграційного впливу на формування кластерних взаємодій у національній економіці, яка відображає послідовний зв'язок між євроінтеграційними детермінантами, умовами, механізмами реалізації, безпосередніми ефектами та стратегічними результатами.

Визначено, що розвиток кластерних взаємодій в умовах євроінтеграції сприяє зниженню трансакційних витрат, консолідації ресурсів і компетенцій, активізації інноваційної діяльності, підвищенню експортної готовності підприємств та розширенню доступу до фінансування і партнерств. У стратегічному вимірі це забезпечує інтеграцію українських кластерів у європейські ланцюги створення вартості, підвищення конкурентоспроможності підприємств і регіонів, посилення інноваційної спроможності та смарт-спеціалізації регіонів, структурну модернізацію національної економіки й зміцнення її економічної стійкості.

Ключові слова: *кластерні взаємодії, євроінтеграція, національна економіка, кластерна політика, смарт-спеціалізація, партнерство.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-58-68

Постановка проблеми. Сучасний розвиток національної економіки України відбувається в умовах поглиблення євроінтеграційного курсу, потреби у структурній модернізації, післякризовому відновленні та посиленні конкурентоспроможності регіонів. За таких обставин особливого значення набуває формування кластерних взаємодій, які забезпечують кооперацію між підприємствами, науково-освітніми установами, органами публічного управління та інституціями підтримки бізнесу.

© Шкурат М. Є., 2026

В умовах євроінтеграції кластери вже не можуть розглядатися лише як форма територіальної концентрації підприємств. Їхня роль розширюється до механізму адаптації національної економіки до європейських стандартів, правил, інноваційних практик і мережевих форматів співпраці. Зокрема, розвиток смарт-спеціалізації (*англ. Smart Specialisation)*, європейських інноваційних екосистем *(англ. European Innovation Ecosystems),* міжрегіонального партнерства та інтеграції у європейські ланцюги створення вартості формує нові передумови для активізації кластерної політики.

Для України ця проблематика має практичне значення, оскільки кластерні взаємодії можуть стати інструментом залучення малих і середніх підприємств до європейських ринків, спільних інноваційних проєктів, програм фінансування та виробничої кооперації. Водночас їх формування потребує не лише організаційного об'єднання суб'єктів господарювання, а й розвитку інституційного середовища, довіри між учасниками, управлінської спроможності кластерних організацій та узгодження національних економічних практик із вимогами Європейського Союзу.

Так, наукова проблема полягає у необхідності обґрунтування євроінтеграційних умов, які визначають формування кластерних взаємодій у національній економіці, а також у визначенні їхнього впливу на модернізацію регіонального розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств і включення України до європейських виробничих та інноваційних мереж.

Метою статті є обґрунтування євроінтеграційних умов формування кластерних взаємодій у національній економіці та визначення їхнього впливу на інституційну, інноваційну, просторову та мережеву трансформацію економічного розвитку.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– уточнити зміст кластерних взаємодій у контексті євроінтеграції;

– систематизувати ключові євроінтеграційні умови, що впливають на розвиток кластерів;

– розробити авторську структурно-логічну модель євроінтеграційного впливу на формування кластерних взаємодій із виокремленням основних типів євроінтеграційних умов їх розвитку;

– визначити напрями адаптації кластерної політики України до європейської моделі розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика кластерних взаємодій активно досліджується у межах теорій регіонального розвитку, конкурентоспроможності та інноваційної політики. Теоретичні засади кластерного підходу були сформовані у працях M. Porter, який розглядав кластери як просторову концентрацію взаємопов'язаних підприємств, постачальників, сервісних організацій та інституцій, що одночасно конкурують і співпрацюють між собою (Porter, 1998; 2000). Подальший розвиток цього напряму представлено у дослідженнях O. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels, M. Delgado та S. Stern, де кластери аналізуються як чинник продуктивності, інноваційної активності й регіональної конкурентоспроможності (Sölvell, Lindqvist and Ketels, 2003; Delgado, Porter and Stern, 2014).

Окремий напрям досліджень пов'язаний із роллю кластерів у розвитку інноваційних екосистем і реалізації політики смарт-спеціалізації. У працях D. Foray, P. David, B. Hall, P. McCann, R. Ortega-Argilés, R. Boschma та P.-A. Balland смарт-спеціалізація розглядається як підхід до визначення регіональних конкурентних переваг, концентрації ресурсів на пріоритетних напрямах і посилення взаємодії між бізнесом, наукою та владою (Foray, David and Hall, 2009; Foray, 2015; McCann and Ortega-Argilés, 2015; Boschma, 2015; Balland et al., 2019).

В українській науковій літературі питання кластерної політики, регіонального розвитку та інноваційної кооперації розкрито у працях М. Войнаренка, С. Соколенка,

Л. Федулової, О. Амоші, В. Геєця, З. Варналія та інших дослідників (Войнаренко, 2000; Соколенко, 2004; Федулова, 2007; Амоша та ін., 2018; Геєць та ін., 2015; Варналій, 2006). У цих працях кластери переважно розглядаються як інструмент активізації внутрішнього потенціалу регіонів, розвитку промислової кооперації, інноваційної інфраструктури та малого і середнього підприємництва.

Водночас сучасні євроінтеграційні процеси змінюють зміст кластерних взаємодій, перетворюючи їх із переважно локального інструменту регіонального розвитку на механізм включення підприємств у європейські виробничі, інноваційні та партнерські мережі. У документах Європейської комісії, Європейської платформи кластерної співпраці (*англ. European Cluster Collaboration Platform*), Європейської кластерної панорами 2024 (*англ. European Cluster Panorama 2024*) та Програми кластерного партнерства ЄС-Україна (*англ. EU-Ukraine Cluster Partnership Programme*) кластери розглядаються як інструмент підтримки підприємництва, міжрегіональної кооперації, розвитку європейських інноваційних екосистем (*англ. European Innovation Ecosystems*) та інтеграції бізнесу у європейські ланцюги створення вартості (European Commission, 2024; European Cluster Collaboration Platform, 2024).

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо розкритим залишається питання системного впливу саме євроінтеграційних умов на формування кластерних взаємодій у національній економіці. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження взаємозв'язку між європейськими інституційними вимогами, програмними інструментами, міжрегіональним партнерством та трансформацією кластерної політики України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кластерні взаємодії формуються на основі поєднання виробничих, технологічних, інноваційних та інституційних зв'язків між суб'єктами, які мають спільну або взаємодоповнювальну економічну спеціалізацію. Їхня специфіка полягає в тому, що учасники не втрачають господарської самостійності, але отримують додаткові можливості завдяки спільному використанню ресурсів, обміну знаннями, координації дій і доступу до ширшої мережі партнерств. Саме тому така взаємодія відрізняється від звичайної кооперації: вона охоплює не лише виробничі зв'язки між підприємствами, а й зв'язки з університетами, дослідницькими установами, центрами трансферу технологій, органами влади, фінансовими інституціями та організаціями підтримки бізнесу (Porter, 1998; Sölvell, Lindqvist and Ketels, 2003).

Так, зміст кластерних взаємодій доцільно розкривати через кілька взаємопов'язаних рівнів. Перший рівень становлять виробничі зв'язки, які забезпечують кооперацію між підприємствами, постачальниками, сервісними структурами та споживачами продукції. Другий рівень охоплює інноваційні зв'язки, пов'язані зі спільною розробкою нових продуктів, технологічним оновленням, цифровізацією бізнес-процесів і комерціалізацією знань. Третій рівень формують інституційні зв'язки, які забезпечують узгодження інтересів учасників, доступ до програм підтримки, участь у спільних проєктах та представлення інтересів бізнесу на регіональному, національному й міжнародному рівнях. Така багаторівнева структура дає змогу розглядати кластер не як сукупність окремих підприємств, а як організовану мережу економічної взаємодії (Ketels, 2013; Delgado, Porter and Stern, 2014).

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває здатність кластерних взаємодій забезпечувати перехід від ізольованої діяльності окремих підприємств до спільної участі у виробничих та інноваційних мережах. Для них це означає можливість не лише зменшувати трансакційні витрати, а й швидше отримувати інформацію про зміни ринкових вимог, технологічні стандарти, інструменти фінансування та потенційних партнерів. У цьому аспекті кластери виконують функцію організаційного посередника між підприємницьким середовищем і зовнішніми ринками, оскільки

допомагають учасникам координувати спільні дії, формувати проєктні консорціуми, адаптувати продукцію до нових вимог і підвищувати рівень довіри між партнерами (European Commission, 2024; European Cluster Collaboration Platform, 2024).

Важливою ознакою кластерних взаємодій є їхня здатність поєднувати територіальну близькість із мережевою відкритістю. Територіальна близькість сприяє швидшому обміну інформацією, формуванню довіри та спільному використанню інфраструктури, тоді як мережевий характер взаємодії дозволяє виходити за межі одного регіону, залучати зовнішніх партнерів і включатися у міжрегіональні та транскордонні проєкти. У європейській практиці такий підхід пов'язується з розвитком європейських інноваційних екосистем, у межах яких кластери виступають платформами взаємодії між бізнесом, наукою, інвесторами та органами публічного управління (European Commission, 2021; EISMEA, 2024).

Кластерна модель також тісно пов'язана зі смарт-спеціалізацією, оскільки саме через кластери регіони можуть перетворювати визначені пріоритети розвитку на практичні форми економічної кооперації. Якщо смарт-спеціалізація задає напрями концентрації ресурсів і визначає сфери потенційних переваг, то кластерні взаємодії забезпечують організаційний механізм їх реалізації через співпрацю підприємств, наукових установ, освітніх організацій та органів влади. У цьому сенсі кластер є не лише результатом наявної економічної спеціалізації регіону, а й інструментом її поглиблення, оновлення та включення у ширші виробничі й інноваційні мережі (Foray, 2015; McCann and Ortega-Argilés, 2015; Balland et al., 2019).

У межах даного дослідження кластерні взаємодії доцільно трактувати як систему стійких виробничих, інноваційних, інституційних і просторових зв'язків між суб'єктами національної економіки, які забезпечують координацію ресурсів, знань, технологій і управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств, регіонів і національної економіки загалом. Саме така інтерпретація дозволяє перейти від розуміння кластера як статичної групи підприємств до його розгляду як динамічної мережі взаємодії, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати інтеграцію економічних суб'єктів у ширші європейські простори співпраці.

У свою чергу, євроінтеграційні умови формування кластерних взаємодій доцільно розглядати як систему інституційних, регуляторних, фінансових, інноваційних, ринкових і регіональних передумов, які визначають здатність національних підприємств та інституцій підтримки бізнесу діяти відповідно до правил і практик Європейського Союзу. На відміну від внутрішньої кластеризації, що часто формується на основі територіальної близькості або галузевої спеціалізації, євроінтеграційна модель передбачає вищий рівень організаційної зрілості: участь у міжнародних партнерствах, адаптацію до стандартів ЄС, залучення програмного фінансування, розвиток інноваційної кооперації та включення у європейські ланцюги створення вартості.

Першою важливою умовою є інституційно-регуляторна адаптація. Для кластерів вона означає необхідність узгодження діяльності учасників із вимогами ЄС у сферах технічного регулювання, сертифікації, конкуренції, державної допомоги, екологічної відповідальності та цифрового управління. У практичному вимірі це посилює роль кластерних організацій як координаторів спільної підготовки підприємств до роботи на європейському ринку: консультування щодо стандартів, підтримки сертифікації, формування експортних пропозицій і адаптації виробничих процесів. У Плані України на 2024-2027 рр. у межах Українського механізму підтримки (*англ. Ukraine Facility*) одним із ключових завдань визначено поступову інтеграцію України до єдиного ринку ЄС, що безпосередньо впливає на умови діяльності підприємств і бізнес-об'єднань (Ukraine Plan, 2024).

Другою умовою є фінансово-програмна інтеграція. Вона відкриває для кластерів доступ до інструментів підтримки підприємництва, інновацій, цифровізації, «зеленого» переходу та міжрегіональної співпраці. Особливе значення має Програма кластерного партнерства ЄС-Україна, започаткована у межах Програми єдиного ринку *(англ. Single Market Programme).* Її спрямовано на формування партнерств між українськими та європейськими кластерними організаціями, підтримку інтернаціоналізації малих і середніх підприємств, посилення зв'язків у ланцюгах створення вартості та прискорення інтеграції України до єдиного ринку ЄС (European Commission, 2025).

Третьою умовою є ринково-інтеграційна спроможність кластерів. Вихід на європейський ринок для окремих підприємств часто ускладнюється високими витратами на сертифікацію, недостатнім доступом до інформації, слабкими контактами з партнерами та обмеженим досвідом участі у міжнародних проєктах. Кластер у цьому випадку виконує функцію колективної платформи, що дає змогу підприємствам об'єднувати експортні можливості, формувати спільні виробничі пропозиції, брати участь у виставках, партнерських заходах, проєктних консорціумах і європейських бізнес-мережах (European Cluster Collaboration Platform, 2025).

Четвертою умовою є інноваційно-технологічна орієнтація кластерних взаємодій. У європейському підході кластери дедалі більше пов'язуються з розвитком європейських інноваційних екосистем *(англ. European Innovation Ecosystems),* трансфером технологій, цифровізацією, «зеленим» переходом і масштабуванням інноваційних рішень. У межах програми «Горизонт Європа» *(англ. Horizon Europe)* цей напрям спрямований на посилення зв'язків між підприємствами, дослідницькими організаціями, інвесторами, регіональними інституціями та органами влади (European Commission, 2025).

П'ятою умовою є регіонально-просторова інтеграція. Вона передбачає узгодження кластерної політики зі смарт-спеціалізацією, регіональними стратегіями розвитку, відновленням територій і міжрегіональною співпрацею. У цьому контексті важливого значення набувають регіональні інноваційні долини *(англ. Regional Innovation Valleys),* які орієнтовані на поєднання менш інноваційних і більш інноваційних регіонів навколо спільних викликів у сферах цифрової трансформації, енергетичної безпеки, охорони здоров'я, продовольчої безпеки та циркулярності (European Commission, 2026; EISMEA, 2025).

Шостою умовою є організаційно-управлінська зрілість кластерів. Європейська модель кластерної політики передбачає, що кластерна організація має виконувати не лише комунікаційну, а й сервісну, аналітичну, проєктну та представницьку функції. Це означає здатність управляти партнерствами, готувати заявки на фінансування, організовувати навчання, супроводжувати підприємства у процесах інтернаціоналізації та забезпечувати сталість взаємодії між учасниками.

З огляду на те, що євроінтеграційний вплив на розвиток кластерів має не лише галузевий або інституційний, а й трансформаційний характер, у межах дослідження доцільно запропонувати авторську структурно-логічну модель євроінтеграційного впливу на формування кластерних взаємодій, яка відображає послідовний перехід від нормативно-інституційних змін до практичних механізмів кооперації та стратегічних результатів для національної економіки (рис. 1).

Так, запропонована модель ґрунтується на виокремленні п'яти взаємопов'язаних рівнів євроінтеграційного впливу. Перший рівень формують євроінтеграційні детермінанти, серед яких ключове значення мають імплементація актів права Європейського Союзу (acquis ЄС), поступова інтеграція до Єдиного ринку ЄС, розвиток підходу смарт-спеціалізації, залучення до європейських інноваційних екосистем, а також участь у програмах та інструментах підтримки ЄС. Вони визначають загальний напрям зміни кластерної політики та формують нові вимоги до організації взаємодії між

підприємствами, науково-освітніми установами, органами влади й інституціями підтримки бізнесу.

Другий рівень охоплює безпосередні євроінтеграційні умови формування кластерних взаємодій: правово-регуляторні, фінансово-програмні, ринково-мережеві, інноваційно-технологічні, регіонально-просторові та організаційно-управлінські. Їхнє значення полягає в тому, що вони переводять загальні європейські орієнтири у практичну площину діяльності кластерів. Зокрема, правово-регуляторні умови забезпечують відповідність європейським нормам і стандартам; фінансово-програмні створюють можливості для залучення ресурсів; ринково-мережеві сприяють включенню підприємств у європейські ланцюги створення вартості; інноваційно-технологічні посилюють спільне створення і впровадження нових рішень; регіонально-просторові пов'язують кластери зі смарт-спеціалізацією та міжрегіональним партнерством; організаційно-управлінські визначають здатність кластерних організацій координувати сталі форми співпраці.

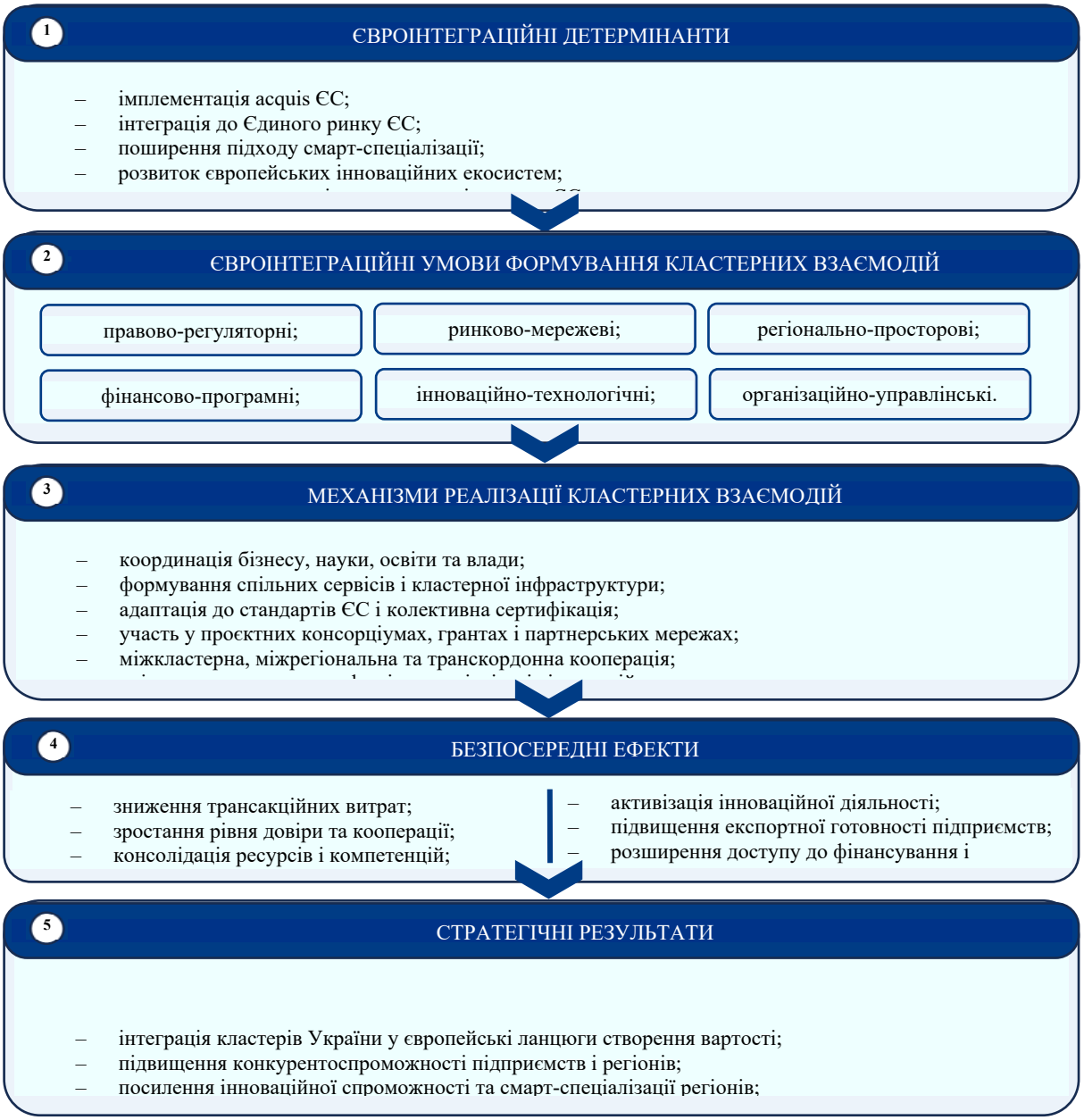

Рисунок 1. *Авторська структурно-логічна модель євроінтеграційного впливу на формування кластерних взаємодій у національній економіці*

Джерело: складено автором

Третій рівень становлять механізми реалізації кластерних взаємодій, через які зазначені умови набувають прикладного змісту. До них належать координація бізнесу, науки, освіти та влади, формування спільних сервісів і кластерної інфраструктури, адаптація до стандартів ЄС і колективна сертифікація, участь у проєктних консорціумах, грантах і партнерських мережах, міжкластерна, міжрегіональна та транскордонна кооперація, а також спільне створення, трансфер і комерціалізація інновацій.

Реалізація зазначених механізмів забезпечує виникнення безпосередніх ефектів кластерної взаємодії: зниження трансакційних витрат, зростання рівня довіри між учасниками, консолідацію ресурсів і компетенцій, активізацію інноваційної діяльності, підвищення експортної готовності підприємств та розширення доступу до фінансування і партнерств. У стратегічному вимірі це сприяє інтеграції українських кластерів у європейські ланцюги створення вартості, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і регіонів, посиленню інноваційної спроможності та смарт-спеціалізації регіонів, структурній модернізації національної економіки й зміцненню її стійкості в умовах євроінтеграції.

Таким чином, адаптація кластерної політики України до європейської моделі розвитку має здійснюватися за кількома ключовими напрямами. По-перше, необхідно посилити інституційну спроможність кластерних організацій, зокрема через розвиток професійного кластерного менеджменту, аналітичних сервісів, проєктного супроводу та консультаційної підтримки підприємств. По-друге, доцільно інтегрувати кластерну політику з регіональними стратегіями, смарт-спеціалізацією та програмами відновлення територій, щоб кластери формувалися навколо реальних економічних переваг, а не адміністративних рішень. По-третє, важливо розширити участь українських кластерів у європейських програмах, платформах і партнерських мережах, зокрема через Програму кластерного партнерства ЄС-Україна, програму «Горизонт Європа» та Програму єдиного ринку. По-четверте, слід підтримувати експортну та інноваційну готовність підприємств у межах кластерів через спільну сертифікацію, адаптацію до стандартів ЄС, цифровізацію, технологічне оновлення та розвиток компетенцій.

Висновки. Отже, формування кластерних взаємодій в умовах євроінтеграції слід розглядати як один із практичних механізмів переходу національної економіки до більш відкритої, інноваційної та конкурентоспроможної моделі розвитку. Їх значення полягає не лише в об’єднанні підприємств, а у створенні середовища, в якому кооперація перетворюється на інструмент технологічного оновлення, виходу на європейські ринки та підвищення спроможності регіонів до економічної адаптації.

Проведене дослідження підтвердило, що результативність кластерної політики залежить від здатності поєднати європейські нормативні вимоги, програмні можливості, інноваційні зв’язки та управлінську координацію в єдину систему дій. За відсутності такої узгодженості кластери ризикують залишатися формальними об’єднаннями, тоді як за умови належної організації вони можуть стати дієвими платформами інтеграції українського бізнесу у європейський економічний простір.

Таким чином, подальший розвиток кластерних взаємодій має бути спрямований на посилення професійного кластерного менеджменту, розширення участі у програмах ЄС, підтримку міжрегіонального партнерства та формування спільних проєктів з високою доданою вартістю. Саме це дозволить перетворити євроінтеграційні можливості на реальні економічні результати для підприємств, регіонів і національної економіки загалом.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію оцінювання готовності українських кластерів до інтеграції у європейські ланцюги створення вартості та визначенні ефективності кластерної політики України в умовах євроінтеграції й післявоєнного відновлення.

Бібліографічний список

Амоша, О. І., Харазішвілі, Ю. М., Ляшенко, В. І. та ін., 2018. *Модернізація економіки промислових регіонів України в умовах децентралізації управління.* Київ: ІЕП НАН України.

Варналій, З. С., 2006. Підвищення конкурентоспроможності – стратегічний вектор державної регіональної політики України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна,* 23, с. 6-11.

Войнаренко, М. П., 2000. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні. *Економіст,* 1, с. 29-33.

Геєць, В. М. та ін., ред., 2015. *Інноваційна Україна 2020: національна доповідь.* Київ: НАН України.

Соколенко, С. І., 2004. *Кластери в глобальній економіці.* Київ: Логос.

Федулова, Л. І., ред., 2007. *Корпоративні структури в національній інноваційній системі України.* Київ: УкрІНТЕІ.

Balland, P.-A., Boschma, R., Crespo, J. and Rigby, D. L., 2019. Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification. *Regional Studies,* 53 (9), pp. 1252-1268.

Boschma, R., 2015. Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Regional Studies,* 49 (5), pp. 733-751.

Delgado, M., Porter, M. E. and Stern, S., 2014. Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy,* 43 (10), pp. 1785-1799.

EISMEA, 2024. *European Innovation Ecosystems.* [online] Доступно: <https://eismea.ec.europa.eu/programmes/european-innovation-ecosystems-v2_en> [Дата звернення 8 травня 2026].

EISMEA, 2025. *European Innovation Ecosystems.* [online] Доступно: <https://eismea.ec.europa.eu/programmes/european-innovation-ecosystems_en> [Дата звернення 8 травня 2026].

European Cluster Collaboration Platform, 2024. *European Cluster Panorama Report 2024.* [online] Доступно: <https://www.clustercollaboration.eu/knowledge-sharing/publications/document-library/european-cluster-panorama-report-2024> [Дата звернення 8 травня 2026].

European Cluster Collaboration Platform, 2025. *EU Clusters Supporting Ukraine.* [online] Доступно: <https://www.clustercollaboration.eu/content/eu-clusters-supporting-ukraine> [Дата звернення 8 травня 2026].

European Commission, 2021. *European Innovation Ecosystems.* [online] Доступно: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en> [Дата звернення 8 травня 2026].

European Commission, 2024. *European Cluster Panorama 2024.* [online] Доступно: <https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama2024.pdf> [Дата звернення 8 травня 2026].

European Commission, 2025. *Support Actions for Ukraine.* [online] Доступно: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en> [Дата звернення 8 травня 2026].

European Commission, 2026. *Regional Innovation Valleys.* [online] Доступно: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda/roadmap/flagship-3-accelerating-and-strengthening-innovation-european-innovation-ecosystems-across-eu-and/regional-innovation-valleys_en> [Дата звернення 8 травня 2026].

Foray, D., 2015. *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy.* London: Routledge.

Foray, D., David, P. A. and Hall, B. H., 2009. Smart Specialisation – The Concept. *Knowledge Economists Policy Brief*, 9, pp. 1-5.

Ketels, C., 2013. Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society,* 6 (2), pp. 269-284.

McCann, P. and Ortega-Argilés, R., 2015. Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies,* 49 (8), pp. 1291-1302.

Porter, M. E., 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review,* 76 (6), pp. 77-90.

Porter, M. E., 2000. Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), pp. 15-34.

Sölvell, Ö., Lindqvist, G. and Ketels, C., 2003. *The Cluster Initiative Greenbook.* Stockholm: Ivory Tower AB.

Ukraine Plan, 2024. *Ukraine Plan 2024-2027*. [online] Доступно: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> [Дата звернення 8 травня 2026].

References

Amosha, O. I., Kharazishvili, Yu. M., Liashenko, V. I. and others, 2018. *Modernizatsiia ekonomiky promyslovykh rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii upravlinnia [Modernization of the economy of industrial regions of Ukraine under conditions of decentralization of governance].* Kyiv: IEP NAN Ukrainy. (in Ukrainian).

Balland, P.-A., Boschma, R., Crespo, J. and Rigby, D. L., 2019. Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification. *Regional Studies,* 53 (9), pp. 1252-1268.

Boschma, R., 2015. Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Regional Studies*, 49 (5), pp. 733-751.

Delgado, M., Porter, M. E. and Stern, S., 2014. Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy,* 43 (10), pp. 1785-1799.

EISMEA, 2024. *European Innovation Ecosystems.* [online] Available at: <https://eismea.ec.europa.eu/programmes/european-innovation-ecosystems-v2_en> [Accessed 8 May 2026].

EISMEA, 2025. *European Innovation Ecosystems.* [online] Available at: <https://eismea.ec.europa.eu/programmes/european-innovation-ecosystems_en> [Accessed 8 May 2026].

European Cluster Collaboration Platform, 2024. *European Cluster Panorama Report 2024.* [online] Available at: <https://www.clustercollaboration.eu/knowledge-sharing/publications/document-library/european-cluster-panorama-report-2024> [Accessed 8 May 2026].

European Cluster Collaboration Platform, 2025. *EU Clusters Supporting Ukraine*. [online] Available at: <https://www.clustercollaboration.eu/content/eu-clusters-supporting-ukraine> [Accessed 8 May 2026].

European Commission, 2021. *European Innovation Ecosystems*. [online] Available at: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en> [Accessed 8 May 2026].

European Commission, 2024. *European Cluster Panorama 2024.* [online] Available at: <https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama2024.pdf> [Accessed 8 May 2026].

European Commission, 2025. *Support Actions for Ukraine.* [online] Available at: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en> [Accessed 8 May 2026].

European Commission, 2026. *Regional Innovation Valleys.* [online] Available at: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda/roadmap/flagship-3-accelerating-and-strengthening-innovation-european-innovation-ecosystems-across-eu-and/regional-innovation-valleys_en> [Accessed 8 May 2026].

Fedulova, L. I., ed., 2007. *Korporatyvni struktury v natsionalnii innovatsiinii systemi Ukrainy [Corporate Structures in the National Innovation System of Ukraine]*. Kyiv: UkrINTEI. (in Ukrainian).

Foray, D., 2015. *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy.* London: Routledge.

Foray, D., David, P. A. and Hall, B. H., 2009. Smart Specialisation – The Concept. *Knowledge Economists Policy Brief*, 9, pp. 1-5.

Heiets, V. M. and others, eds., 2015. *Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid [Innovative Ukraine 2020: National Report].* Kyiv: NAN Ukrainy. (in Ukrainian).

Ketels, C., 2013. Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy*? Cambridge Journal of Regions, Economy and Society,* 6 (2), pp. 269-284.

McCann, P. and Ortega-Argilés, R., 2015. Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies,* 49 (8), pp. 1291-1302.

Porter, M. E., 1998. Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review,* 76 (6), pp. 77-90.

Porter, M. E., 2000. Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), pp. 15-34.

Sokolenko, S. I., 2004. *Klastery v hlobalnii ekonomitsi [Clusters in the Global Economy]*. Kyiv: Lohos. (in Ukrainian).

Sölvell, Ö., Lindqvist, G. and Ketels, C., 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower AB.

Ukraine Plan, 2024. *Ukraine Plan 2024-2027.* [online] Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> [Accessed 8 May 2026].

Varnalii, Z. S., 2006. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti - stratehichnyi vektor derzhavnoi rehionalnoi polityky Ukrainy [Increasing competitiveness as a strategic vector of the state regional policy of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia ekonomichna*, 23, pp. 6-11. (in Ukrainian).

Voinarenko, M. P., 2000. Kontseptsiia klasteriv - shliakh do vidrodzhennia vyrobnytstva na rehionalnomu rivni [The concept of clusters as a way to revive production at the regional level]. *Ekonomist,* 1, pp. 29-33. (in Ukrainian).

Shkurat M.

EU INTEGRATION CONDITIONS FOR THE FORMATION OF CLUSTER INTERACTIONS IN THE NATIONAL ECONOMY

The article is devoted to the study of European integration conditions for the formation of cluster interactions in the national economy. The relevance of the research is determined by the deepening of Ukraine's European integration course, the need for structural modernization, post-crisis recovery and strengthening of regional competitiveness. Under these conditions, clusters are considered not only as a form of territorial concentration of enterprises, but also as an organizational mechanism for adapting the national economy to EU norms, standards, innovation practices and network forms of cooperation.

The purpose of the article is to substantiate the European integration conditions for the formation of cluster interactions and to determine their influence on the institutional, innovation, spatial and network transformation of economic development. The article clarifies the content of cluster interactions in the context of European integration and defines them as a system of production, innovation, institutional and spatial links between economic actors that ensure the coordination of resources, knowledge, technologies and managerial decisions.

The study substantiates that European integration changes the functional role of clusters. They gradually move from local forms of cooperation to open network structures capable of ensuring interaction between business, science, education, public authorities and business support institutions. In this regard, clusters act as intermediary platforms that facilitate enterprise adaptation to EU requirements, access to external markets, participation in joint innovation projects and integration into European value chains.

The main European integration conditions for the formation of cluster interactions are systematized. These include legal and regulatory, financial and programme-based, market and network, innovation and technological, regional and spatial, as well as organizational and managerial conditions. Their combination creates the basis for the transition of clusters from internal cooperation to participation in European value chains, interregional partnerships, innovation ecosystems and project consortia.

The article proposes an author's structural and logical model of European integration influence on cluster interactions in the national economy. The model includes five interrelated levels: European integration determinants, European integration conditions, mechanisms for implementing cluster interactions, direct effects and strategic results. The mechanisms include coordination between business, science, education and public authorities, the formation of common services and cluster infrastructure, adaptation to EU standards, participation in project consortia and cross-border cooperation, as well as the joint creation and commercialization of innovations.

The article concludes that the development of cluster interactions under European integration contributes to reducing transaction costs, strengthening trust and cooperation among participants, consolidating resources and competencies, intensifying innovation activity, increasing export readiness and expanding access to financing. Strategically, this ensures the integration of Ukrainian clusters into European value chains, the growth of enterprise and regional competitiveness, smart specialization development, structural modernization of the national economy and strengthening of its economic resilience.

Keywords: *cluster interactions, European integration, national economy, cluster policy, smart specialisation, partnership.*

Стаття надійшла до редакції: 07.04.2026.
Прийнято до публікації: 20.04.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 69-77

УДК 339.5

М. Є. Шкурат
ORCID 0000-0003-3263-2507
Б. О. Пашко
ORCID 0009-0006-1846-5975

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ Е-КОМЕРЦІЇ

У статті досліджено вплив електронної комерції на трансформаційні процеси в міжнародній торгівлі, що відбуваються в умовах глобальної цифровізації економіки. Систематизовано динаміку розвитку електронної комерції, зокрема, проаналізовано частку підприємств, що здійснюють реалізацію продукції через онлайн-канали, та сукупний обсяг комерційних операцій, згенерованих цією сферою. Визначено ключову роль платформних бізнес-моделей та віртуальних торговельних майданчиків у формуванні сучасного світового комерційного простору. Досліджено просторовий розподіл ринку електронної комерції та взаємозв'язок між рівнем інноваційного розвитку країн та їхнім становищем на глобальних торговельних аренах.

Особливу увагу приділено аналізу функціонування провідних вітчизняних онлайн-платформ, що дозволило ідентифікувати визначальні чинники їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що цифрова трансформація бізнес-процесів, імплементація прогресивних технологічних рішень та удосконалення платіжної інфраструктури є ключовими детермінантами зростання електронної комерції. За підсумками дослідження сформульовано концептуальні висновки щодо подальшого поступу e-commerce та накреслено перспективні векторні орієнтири для інтеграції України у світову цифрову екосистему.

Ключові слова: *електронна комерція, міжнародна торгівля, цифровізація економіки, платформна економіка, маркетплейси, інноваційний розвиток, цифрова інфраструктура, глобальний ринок.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-69-77

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій міжнародна торгівля зазнає суттєвих трансформацій. Одним із ключових чинників цих змін виступає електронна комерція, яка змінює традиційні механізми ведення бізнесу, формує нові моделі взаємодії між продавцями та споживачами, а також сприяє інтеграції національних економік у глобальний цифровий простір. Активне впровадження цифрових платформ, електронних платіжних систем, маркетплейсів та інноваційних логістичних рішень зумовлює підвищення ефективності міжнародної торговельної діяльності та розширення можливостей для суб'єктів господарювання.

Електронна комерція стала важливим елементом сучасної світової економіки, оскільки забезпечує швидкість, доступність і масштабованість торговельних операцій. Розвиток платформної економіки, зростання ролі глобальних маркетплейсів та посилення цифровізації бізнес-процесів сприяють формуванню нової структури міжнародної торгівлі. Особливої актуальності набуває дослідження динаміки розвитку електронної комерції, її регіональних особливостей та впливу на конкурентоспроможність країн і підприємств.

© Шкурат М. Є., Пашко Б. О., 2026

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасна наукова література підкреслює, що розвиток електронної комерції є ключовим фактором трансформації глобальної економіки.

Згідно з даними Фарнії Гавамі (Ghavami, 2024), провідні міжнародні цифрові торговельні платформи демонструють інтенсивне зростання обсягу валової реалізації товарів (GMV). Це свідчить про посилення їхнього економічного впливу та визначальну роль цифрових екосистем у формуванні мережевих ефектів та багатосторонніх ринкових структур.

Ендрю Бак (Buck, 2026) проводить компаративний аналіз масштабів електронної комерції у розрізі країн, ідентифікуючи провідних гравців (Китай, США, Велика Британія, Японія, Південна Корея). Він також підкреслює вагоме значення розвиненої цифрової інфраструктури та інноваційних бізнес-моделей для ефективного масштабування та оптимізації функціонування торговельних майданчиків.

Українські дослідники також приділяють значну увагу вивченню процесів цифровізації торговельної діяльності. Зокрема, К. Тростянська (Тростянська, 2025) аналізує модифікацію бізнес-моделей під впливом цифрових платформ, відзначаючи їхню функцію у посиленні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. В. Пилипенко та Н. Пилипенко (Пилипенко, В. та Пилипенко, Н., 2025) зосереджуються на концептуальних засадах цифрової трансформації та викликах, пов'язаних з інтеграцією сучасних технологій у національну економіку, зокрема у сферах забезпечення безпеки платіжних операцій, оптимізації логістичних ланцюгів та адаптації бізнес-стратегій.

Мета статті полягає в аналізі впливу електронної комерції на перетворення міжнародної торгівлі, дослідженні актуальних тенденцій розвитку цифрової торгівлі у глобальному масштабі та вітчизняному просторі, а також окреслення значення цифрових платформ і новітніх технологічних рішень у формуванні конкурентного середовища світового ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародна торгівля на сучасному етапі зазнає глибоких перетворень, зумовлених інтенсивним розвитком цифрової комерції, яка змінює традиційні підходи до ведення комерційної діяльності та структуру глобальних ринків. Для оцінки впливу електронної комерції на діяльність підприємств, доцільним є аналіз динаміки онлайн-продажів та їхньої частки у формуванні обороту бізнесу (рис. 1).

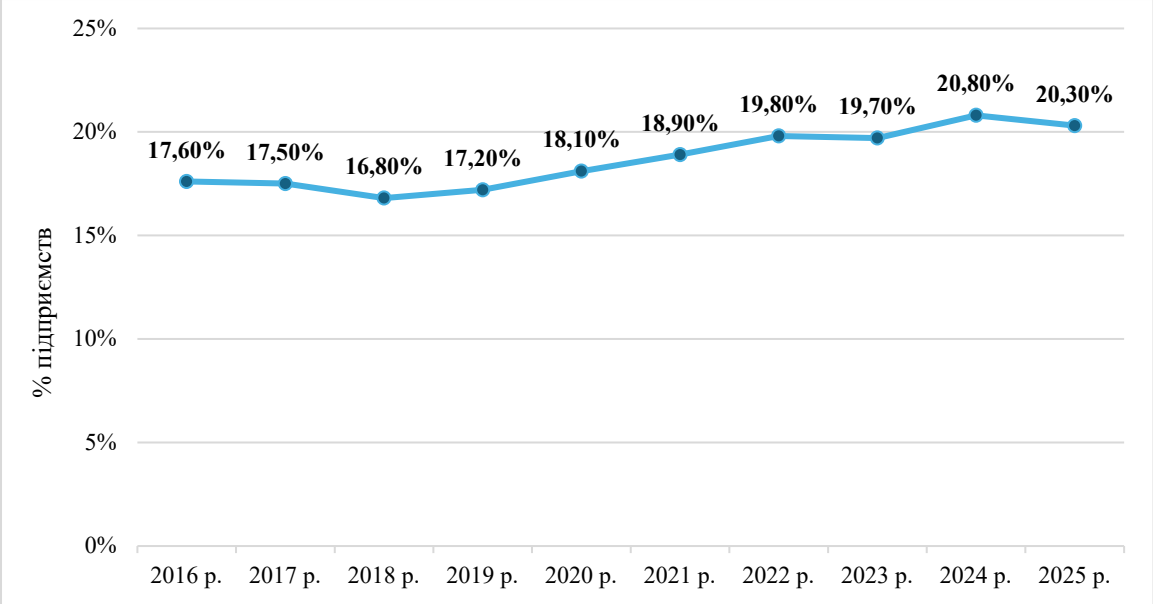

Рисунок 1. *Бізнеси з продажами через електронну комерцію за 2016–2025 рр., у %*
Джерело: сформовано авторами на основі (Eurostat, n.d.)

Як видно з рисунка 1, частка підприємств, що здійснюють продажі через електронну комерцію, упродовж 2016–2025 рр. загалом має тенденцію до зростання. Після незначного зниження у 2018 році до 16,8 % спостерігається поступове збільшення показника, який досягає 20,8 % у 2024 році. У 2025 році відмічається незначне скорочення до 20,3 %, що може свідчити про певну стабілізацію ринку. Загалом динаміка показує зростання ролі електронної комерції у діяльності підприємств та активізацію цифрових каналів збуту.

З метою досягнення всебічного аналізу розвитку електронної комерції, доцільним є дослідження не тільки чисельності суб'єктів господарювання, які застосовують цифрові канали реалізації, а й показників їхньої комерційної діяльності. У даному контексті, ключовим індикатором виступає сукупний обсяг доходів від електронної комерції, що свідчить про ступінь економічної результативності інтеграції цифрових технологій у торговельну діяльність. Динаміка зазначеного показника за 2016–2025 рр. представлена на рисунку 2.

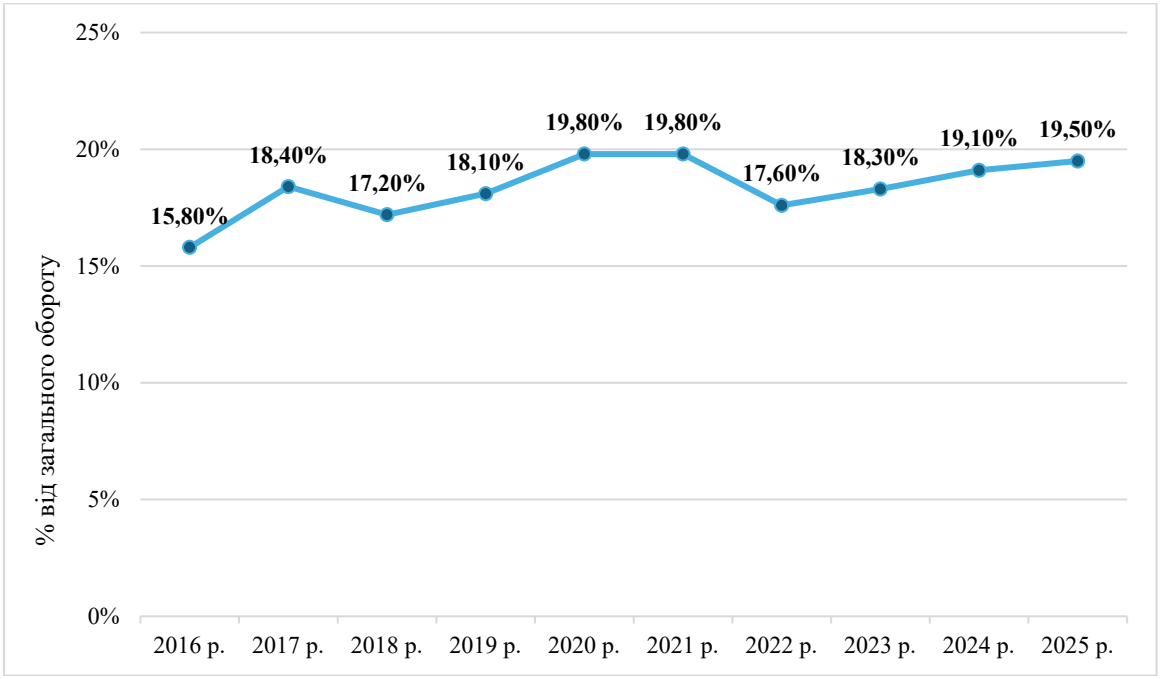

Рисунок 2. *Оборот бізнесу від продажів електронної комерції за 2016–2025 рр., у %*
Джерело: сформовано авторами на основі (Eurostat, n.d.)

Аналіз даних, представлених на рисунку 2, виявляє, що частка бізнес-обороту від продажів через електронну комерцію, у період 2016–2025 років загалом демонструє тенденцію до зростання. Зазначений індикатор зріс із 15,8 % у 2016 році до прогнозованих 19,5 % у 2025 році, що свідчить про послідовне розширення обсягів комерційної діяльності в онлайн-середовищі.

Проте, у цій динаміці спостерігаються певні коливання, відзначено несуттєве зменшення у 2018 році та більш відчутний регрес у 2022 році до рівня 17,6 %, що може бути пов’язане з періодами економічної нестабільності. Починаючи з 2023 року, показник знову демонструє зростання, що свідчить про відновлення ринку та подальшого прогресу електронної комерції.

Інтенсивний розвиток електронної комерції зумовив трансформацію економічних систем у напрямку платформної економіки. Ці платформи інтегрувалися практично в кожен сегмент сучасного господарства, набувши значного різноманіття форм. Як правило, їм притаманні дві ключові характеристики: генерація цінності відбувається

через фасилітацію трансакцій, а не через безпосереднє виробництво, та формування потужних мережевих ефектів, що проявляється у зростанні їхньої цінності пропорційно до збільшення числа користувачів і постачальників.

Ключовою формою реалізації економіки платформ є маркетплейси, які забезпечують багатосторонню взаємодію та цифрову інфраструктуру для обміну цінностями між учасниками. Згідно з результатами аналітичного дослідження Digital Commerce 360 (Ghavami, 2024), прогнозується, що до завершення 2024 року сукупний валовий обсяг товарів (GMV — Gross Merchandise Value) ста провідних маркетплейсів сягне показника в 3,832 трильйона доларів США (рис. 3).

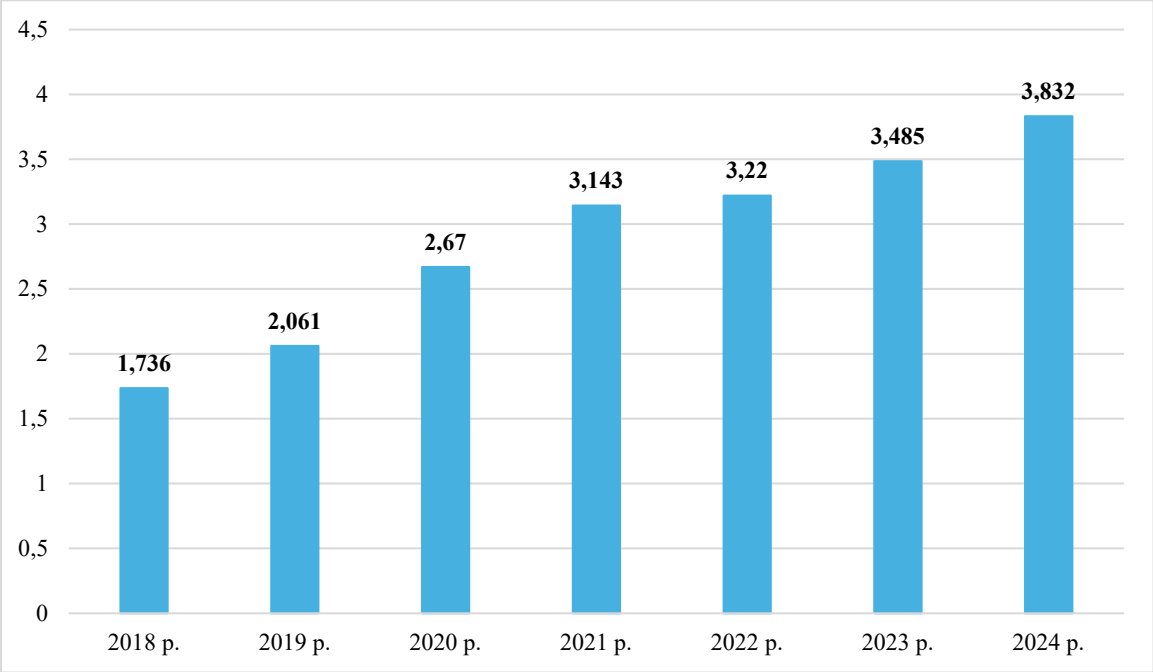

Рисунок 3. *Динаміка загальної валової вартості товарів (GMV) 100 найбільших онлайн-маркетплейсів світу за 2018–2024 рр., у трлн. дол. США*

Джерело: сформовано авторами на основі (Ghavami, 2024)

Аналіз динаміки валової вартості товарів провідних глобальних онлайн-платформ у період з 2018 по 2024 рік демонструє стійке зростання цього показника. Зокрема, обсяг GMV збільшився з 1,736 трлн дол. США у 2018 році до 3,832 трлн дол. США у 2024 році. Ця тенденція слугує вагомим підтвердженням інтенсивного розвитку платформної економіки та посилення ключової ролі онлайн-торговельних майданчиків у світовій електронній комерції. Незважаючи на фіксацію помірного сповільнення темпів приросту у 2022 році, загальна траєкторія розвитку залишається виразно позитивною, що свідчить про послідовне зміцнення позицій цифрових екосистем у структурі глобальної економічної системи.

Розвиток галузі обумовлена регіональними особливостями, що формують конкурентне середовище, споживчі моделі та динаміку зростання. Географічний розподіл має значний вплив на структурні характеристики ринку, згідно з даними компанії «Statista» (Buck, 2026). До цих атрибутів належать перевага окремих гравців ринку, доступність цифрової інфраструктури, ступінь цифрової обізнаності населення, а також державне регулювання у сфері інновацій та комерції.

З метою визначення географічної структури світового ринку електронної комерції, доцільним є дослідження провідних держав за обсягами електронної торгівлі (рис. 4).

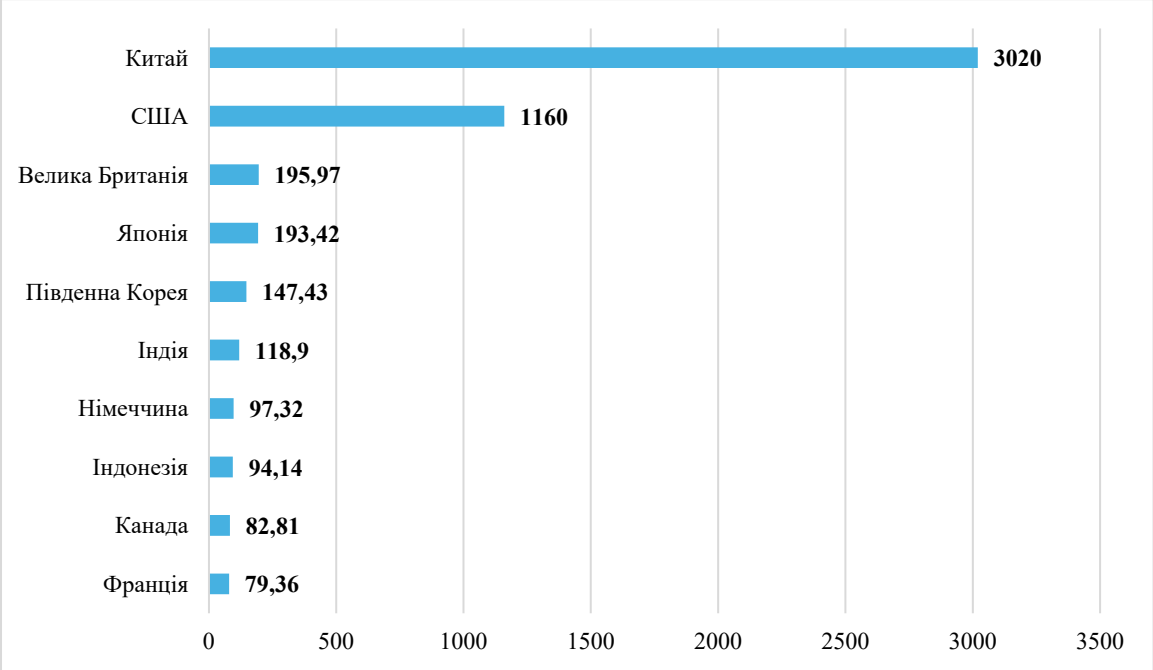

Рисунок 4. *Топ 10 найбільших ринків з е-комерції, 2023 р., у %*
Джерело: сформовано авторами на основі (Buck, 2026)

У 2023 році Китай зберігав провідні позиції на глобальному ринку електронної комерції. Загальний обсяг онлайн-транзакцій у країні сягнув 3,02 трлн. дол. США, що майже втричі перевищує аналогічний показник США (1,16 трлн. дол.), які посіли другу сходинку рейтингу. Китайський ринок вирізняється розвиненою цифровою інфраструктурою та впливовими національними гравцями, такими як JD.com, Tmall і VIP.com. У Сполучених Штатах основними рушійними силами є такі компанії, як Amazon, Walmart та Apple, при цьому ринок характеризується високоефективною логістичною мережею та значною купівельною спроможністю населення.

Наступну групу лідерів формують Велика Британія, Японія та Південна Корея, для яких характерне поєднання міжнародних та локальних операторів, а споживачі демонструють перевагу до якісної та технологічної продукції. Індія, посідаючи шосту позицію з обсягом 118,9 мільярда доларів, демонструє стрімкі темпи зростання, зумовлені активною цифровізацією та еволюцією національних електронних майданчиків, зокрема AJIO та JioMart. Німеччина та Індонезія виступають значущими регіональними ринками, що характеризуються помірними темпами експансії. Канада і Франція завершують десятку лідерів, де спостерігається поєднання домінуючої позиції Amazon зі стійким попитом на спеціалізовані (нішеві) бренди (Buck, 2026).

Для глибшого розуміння рівня інноваційного розвитку держав та їхнього потенціалу у сфері цифрової комерції доцільно проаналізувати рейтингові показники вибраних країн-членів Європейського Союзу та України, відповідно до даних Глобального інноваційного індексу (Wipo, 2025) за 2025 рік (рис 5).

Результати аналізу даних, що ілюструються рисунком 5, виявляють значну диференціацію у рівні інноваційного прогресу між державами Європейського Союзу та Україною. Провідні позиції у цьому відношенні посідають високорозвинені економіки, зокрема Швеція, Фінляндія та Нідерланди. Ці країни демонструють найвищі показники за індексом GII і постійно утримуються серед десяти лідерів глобального рейтингу. Водночас, держави Центральної та Східної Європи займають проміжні позиції, поступово нарощуючи свій інноваційний потенціал.

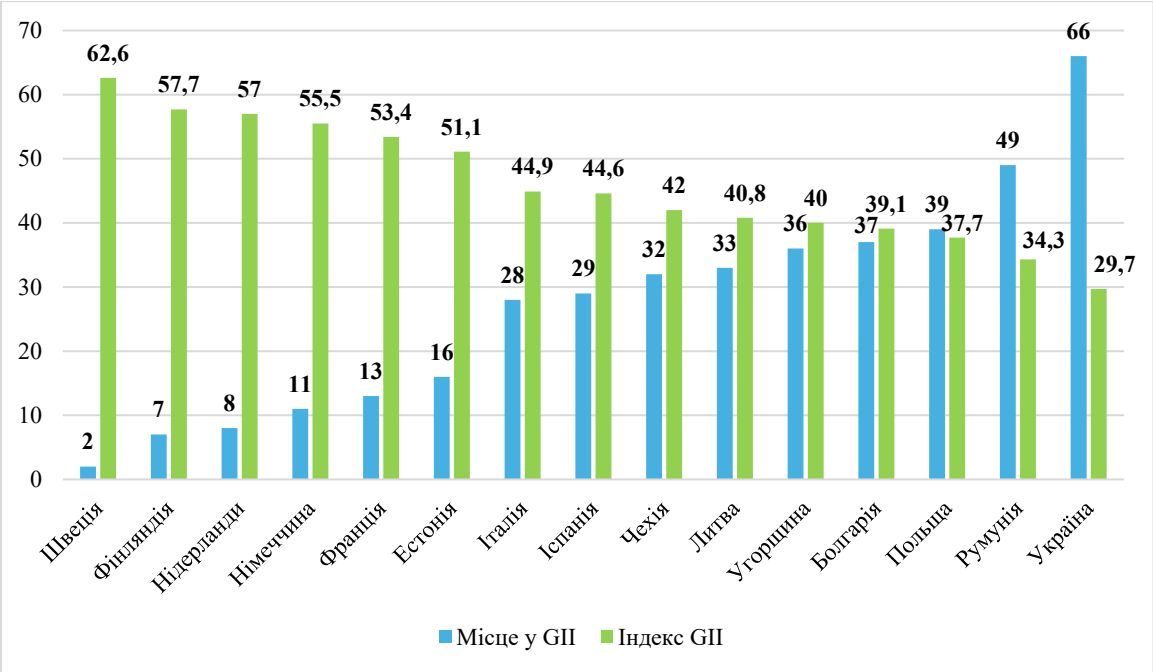

Рисунок 5. *Позиції окремих країн ЄС та України відповідно звіту GII за 2025 р.*
Джерело: сформовано авторами на основі (Wipo, 2025)

Щодо України, то, незважаючи на порівняно невисоке значення індексу GII (29,7) та 66-ту позицію у загальному переліку, вона виявляє значний потенціал для подальшого розвитку, особливо у сегментах цифрових технологій та електронної комерції. Встановлена кореляція між рівнем інноваційної активності економіки та позиціями держав на ринку електронної комерції підтверджує, що інноваційний поступ є визначальним чинником становлення конкурентного цифрового простору. Відтак, нарощування інноваційного потенціалу України є імперативною передумовою для поглиблення її інтеграції у глобальні процеси цифровізації та міжнародної комерції.

На тлі глобальної розвитку електронної комерції вітчизняні цифрові платформи також відзначаються інтенсивним розвитком, що є наслідком поєднання технологічних та фінансових інновацій. Зокрема, слід відзначити, що імплементація систем електронних платежів, безконтактних розрахункових методів та модернізація платіжних систем стимулюють експансію локальних онлайн-торговельних майданчиків. Враховуючи специфіку національного ринку, для детального дослідження були відібрані три ключові платформи: Rozetka, яка є провідним універсальним ринком; Comfy, що представляє собою омніканальну торговельну мережу; та Maudau — високодинамічний учасник ринку, що зосереджується на інтеграції передових технологій та індивідуалізованому обслуговуванні споживачів (Opendatabot, n.d.(c)).

Порівняння зазначених платформ дозволяє оцінити вплив цифрових інновацій на економічні показники, структуру капіталу та фінансові показники діяльності суб'єктів господарювання, а також ідентифікацію диференційованих підходів до електронної комерції (табл. 1). Зазначений методологічний підхід гарантує всебічне осмислення результатів цифрової трансформації на комерційну діяльність.

Аналіз функціонування провідних електронних комерційних платформ України виявляє, що фундаментальними детермінантами їхнього розвитку виступають модернізація цифрової інфраструктури та імплементація інноваційних бізнес-моделей. Розгляд кейсів провідних маркетплейсів, зокрема Rozetka, Comfy та Maudau, демонструє, що комплексна інтеграція електронних платіжних механізмів, оптимізованої цифрової логістики, автоматизації операцій з обробки замовлень та ефективного використання

споживчих даних безпосередньо підсилює конкурентні позиції та сприяє значній експансії бізнесу.

Таблиця 1

Фінансові та операційні показники цифрових платформ України за 2025 р.

Показник	Rozetka	Comfy	MauDau
Дохід, млрд. грн.	30,07	39,03	3,18
Чистий фін. результат	-38,9 млн. грн.	+12,8 млн. грн.	-744 млн. грн.
Активи, млрд. грн.	4,38	11,1	9,64
Зобов'язання, млрд. грн.	4,17	10,73	1,39
Середня зарплата	45 017 грн.	42 139 грн.	54 567 грн.
Кількість працівників	944	4 400	475
Стратегічний етап	Стабільний зрілий e-commerce	Зрілий омні-ритейл	Інвестфаза / експансія
Бізнес-модель	Marcetplace + власні продажі	Retail + marketplace	FMCG e-commerce / marketplace
Основна характеристика	Домінування на ринку	Масштаб персоналу й обороту	Найвищі темпи росту

Джерело: сформовано авторами на основі (Opendatabot, n.d.(a), Opendatabot, n.d.(b), Opendatabot, n.d.(c))

Rozetka виступає драйвером мережевого ефекту, гарантуючи широкий доступ споживачів та розвинену мультиканальну екосистему дистрибуції. Comfy демонструє, як трансформація традиційного роздрібного сегменту через цифровізацію підвищує операційну ефективність та сприяє збільшенню обсягів онлайн-реалізації, навіть в умовах геополітичної нестабільності. Водночас, Maudau підтверджує можливість стрімкої експансії, обумовленої глибокою автоматизацією процесів, застосуванням фінтех-інновацій та інтенсивною цифровою взаємодією з кінцевим споживачем.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило фундаментальну роль електронної комерції як ключового чинника трансформації світової торгівлі та бізнес-моделей. Аналіз динаміки обсягів онлайн-продажів та їхньої частки у валовому обороті господарських суб'єктів виявив стійку тенденцію до зростання, незважаючи на періодичні коливання. У цьому процесі значну роль відіграє платформна економіка, де цифрові торговельні майданчики сприяють розширенню підприємницької діяльності та створюють виражені мережеві ефекти.

Аналіз просторової конфігурації ринку виявив домінування провідних світових економік, зокрема Китаю та США, що зумовлено високим рівнем розвитку цифрової інфраструктури та інноваційним технологічним прогресом. Встановлено пряму кореляцію між позиціями країн у світовому інноваційному рейтингу та ступенем розвитку електронної комерції. Україна, незважаючи на відносно нижчі показники, демонструє значний потенціал для подальшого розвитку. Аналіз функціонування вітчизняних платформ підтвердив, що їхня еволюція базується на активній цифровізації, впровадженні інноваційних рішень та високій адаптивності до ринкових змін. Подальші дослідження повинні зосереджуватись на глибокому вивченні впливу інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналізу великих даних та фінансових технологій, на динаміку розвитку електронної комерції, а також на зміні споживчої поведінки в цифровій екосистемі. Пріоритетним є також ґрунтовний аналіз державної регуляторної політики, питань кібербезпеки та стратегій інтеграції українських підприємств до глобальних цифрових платформ. Додатково, суттєвого значення набуває

дослідження стратегічних векторів розвитку національних електронних торговельних платформ в умовах жорсткої конкуренції.

Бібліографічний список

Пилипенко, В.В. та Пилипенко, Н.М., 2025. Цифрова трансформація торгівлі: концептуальні аспекти та ключові виклики. *Проблеми економіки*, 1, с. 181–192. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-181-192

Тростянська, К., 2025. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровизації: глобальні тренди та український контекст. *Інноваційна економіка*, 2, с. 111-9. DOI: https://doi.org/10.37332/

Opendatabot, n.d.(a) ТОВ Комфі трейд. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. [онлайн] Доступно: <https://opendatabot.ua/c/36962487>

Opendatabot, n.d.(b) ТОВ Маудау. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. [онлайн] Доступно: https://opendatabot.ua/c/44021873

Opendatabot, n.d.(c) ТОВ Розетка. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. [онлайн] Доступно: <https://opendatabot.ua/c/37193071>

Buck, A., 2026. Ecommerce Market Size by Country. 2025. *Mobiloud* [Online]. Available at: <https://www.mobiloud.com/blog/ecommerce-market-size-by-country#summing-up>

Eurostat, n.d. *Digitalisation dashboard*. [Online]. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/digitalisation/>

Ghavami, F., 2024. Top global online marketplaces: key data and statistics *Digital Commerce 360* [Online]. Available at: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats>

Wipo, 2025. *Global Innovation Index 2025*. [Online]. Available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html>

References

Buck, A., 2026. Ecommerce Market Size by Country. 2025. *Mobiloud* [Online]. Available at: <https://www.mobiloud.com/blog/ecommerce-market-size-by-country#summing-up>

Eurostat, n.d. *Digitalisation dashboard*. [online]. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/digitalisation/>

Ghavami, F., 2024. Top global online marketplaces: key data and statistics *Digital Commerce 360* [Online]. Available at: <https://www.digitalcommerce360.com/top-online-marketplaces-data-stats>

Opendatabot, n.d.(a) 36962487 – TOV Komfi treid. Opendatabot – vidkryti dani pro kompanii, FOP, sudy ta nerukhomist Ukrainy. [online]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/36962487> (in Ukrainian)

Opendatabot, n.d.(b) 44021873 – TOV Maudau. Opendatabot – vidkryti dani pro kompanii, FOP, sudy ta nerukhomist Ukrainy. [online]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/44021873> (in Ukrainian)

Opendatabot, n.d.(c) 37193071 – TOV Rozetka. Opendatabot – vidkryti dani pro kompanii, FOP, sudy ta nerukhomist Ukrainy. [online]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/37193071> (in Ukrainian)

Pylypenko, V.V. & Pylypenko, N.M., 2025. Tsyfrova transformatsiia torhivli : kontseptualni aspekty ta kliuchovi vyklyky [Digital transformation of trade: conceptual aspects and key challenges]. *Problems of economy,* 1, pp. 181–192. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-181-192 (in Ukrainian)

Trostianska, K., 2025. Transformatsiia biznes-modelei pid vplyvom tsyfrovyzatsii: hlobalni trendy ta ukrainskyi kontekst. *Innovatsiina ekonomika,* 2, s. 111-9. DOI: https://doi.org/10.37332/ (in Ukrainian)

Wipo, 2025. *Global Innovation Index 2025*. [Online]. Available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html>

Shkurat M. Ye.
Pashko B. O.

TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL TRADE ACTIVITIES UNDER THE INFLUENCE OF E-COMMERCE

The article analyzes the impact of electronic commerce on the transformation of international trade in the context of the rapid digitalization of the global economy. Particular attention is paid to the analysis of key trends in the development of e-commerce, including the growing share of enterprises engaged in online sales and the increasing contribution of digital channels to overall business turnover. The study identifies a steady upward trend in the adoption of e-commerce despite certain fluctuations caused by economic instability and external shocks.

The role of the platform economy is substantiated, with a focus on global online marketplaces as the dominant form of digital trade organization. The paper highlights how platform-based business models create value through transaction facilitation and network effects, enabling large-scale expansion and enhancing market efficiency. Additionally, the geographical structure of the global e-commerce market is analyzed, revealing the leading positions of technologically advanced economies and the concentration of digital trade within countries with highly developed infrastructure and innovation ecosystems.

The relationship between the level of innovative development, as measured by the Global Innovation Index, and the intensity of e-commerce development is also explored. The findings confirm that countries with higher innovation capacity tend to demonstrate stronger positions in the global digital marketplace.

Special emphasis is placed on the analysis of leading Ukrainian e-commerce platforms, which illustrates the role of digital transformation, fintech solutions, and logistics optimization in strengthening their competitiveness. The study concludes that further development of e-commerce requires the integration of advanced technologies, improvement of regulatory frameworks, and deeper inclusion of national economies into the global digital trade system.

Keywords: e-commerce, international trade, digitalization of the economy, platform economy, marketplaces, innovative development, digital infrastructure, global market.

Стаття надійшла до редакції: 09.04.2026.
Прийнято до публікації: 20.04.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 78-87

УДК 338.242

М. Є. Шкурат
ORCID 0000-0003-3263-2507
В. О. Постоловський
ORCID 0009-0001-9905-4097

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

У статті здійснено комплексне дослідження теоретичного базису повоєнного відновлення держави в умовах триваючої збройної агресії. Актуальність роботи зумовлена необхідністю подолання системних руйнувань та пошуку ефективних моделей сталого розвитку, що потребує чітко визначеного теоретико-методологічного підґрунтя. Проведено ретроспективний аналіз вітчизняного наукового дискурсу, який виявив еволюцію поглядів на природу відновлення: від вузького розуміння як фізичної відбудови промисловості до сучасної багатоаспектної парадигми, що інтегрує економічні, соціальні, політичні та демографічні вектори.

Здійснено термінологічне розмежування дефініцій «повоєнна відбудова» та «повоєнне відновлення»; обґрунтовано, що відновлення є значно ширшим феноменом, спрямованим не лише на реституцію матеріальних активів, а й на регенерацію соціальних інституцій, суспільних норм та ціннісних орієнтирів. У роботі деталізовано етапність відновлювальних процесів – від мінімізації збитків у період воєнних дій до стратегічного зростання на засадах «Індустрії 4.0» та європейської інтеграції.

Особливу увагу приділено необхідності доповнення індустріальних стратегій непромисловими елементами: реалізацією людського капіталу (зокрема через репатріацію населення), модернізацією агропромислового комплексу, забезпеченням макроекономічної стабільності та інституційною трансформацією політичної системи. Сформульовано висновок, що сутність повоєнного відновлення полягає у синергії організаційних, правових та фінансових інструментів, які забезпечують перехід від стратегії виживання до стратегії випереджального розвитку та формування безпекового середовища для життєдіяльності громадян.

Ключові слова: *післявоєнне відновлення країн, повоєнне відновлення, План Маршалла, міжнародна економічна співпраця, економічний розвиток, модернізація, трансформація, інвестиції, сталий розвиток*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-78-87

Постановка проблеми. Триваючі військові дії на території України детермінують необхідність розробки теоретичного базису повоєнного відновлення держави для подолання системних руйнувань, спричинених збройним конфліктом та пошуком ефективних моделей сталого розвитку. Сучасні виклики потребують не лише оперативного реагування на фізичні руйнування, а й формування стратегічного бачення довгострокового поступу, що неможливо без наявності чітко верифікованого теоретико-методологічного підґрунтя. У той час як практичні аспекти відбудови активно обговорюються на міжнародних майданчиках, науковий дискурс виявляє суттєвий дефіцит уніфікованих дефініцій та концептуальних моделей, які б враховували складну синергію матеріальних і нематеріальних чинників відновлення державного організму.

Ретроспективний аналіз вітчизняного наукового дискурсу свідчить про значну еволюцію поглядів на природу цього явища: від вузького розуміння відновлення як фізичної відбудови промислових та інфраструктурних об’єктів у середині XX століття до формування

© Шкурат М. Є., Постоловський В. О., 2026

сучасної парадигми комплексного багатоаспектного феномену. Сьогодні цей процес інтегрує економічні, соціальні, політичні та демографічні вектори, що потребує глибокого теоретичного переосмислення та уточнення понятійно-категоріального апарату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Це питання активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, зокрема, українські дослідники Н. Степаненко, О. Курілець досліджують теоретико-правовий аспект повоєнного відновлення держави (Степаненко та Курілець, 2023). Дослідники Національного інституту стратегічних досліджень ще з перших місяців повномасштабного вторгнення працюють на питанням стратегії повоєнного відновлення та розвитку України (Національний інститут стратегічних досліджень, 2022). Ґрунтовно досліджують світовий досвід повоєнного відновлення українські науковці О. Бородіна, В. Ляшенко (Бородіна та Ляшенко, 2022) та А. Дука, Г. Старченка (Дука та Старченко, 2022). Регіональний та місцевий аспекти повоєнного розвитку досліджено у роботах В. Ємця (Ємець, 2022) та О. Бородіної (Бородіна, 2022), А. Янчука (Янчук, 2024).

Водночас у вітчизняному теоретичному полі спостерігається відсутність уніфікованого тлумачення дефініції «повоєнне відновлення держави» та її належної нормативно-правової фіксації. Це детермінує наявність наукових прогалин і перешкоджає виробленню консенсусного підходу до інтерпретації сутнісних характеристик та змістовного наповнення цього терміну.

Метою дослідження є визначення теоретичного базису повоєнного відновлення економіки країни.

Виклад основного матеріалу. При здійсненні ретроспективного аналізу вітчизняного наукового дискурсу вбачається за доцільне констатувати, що первино визначення категорії «відновлення держави» обмежувалося виключно фізичною відбудовою зруйнованих або знищених промислових потужностей, інфраструктурних об’єктів соціального призначення та аграрного сектору економіки. Еволюція даного поняття супроводжувалася його змістовною деталізацією: так, на зламі 1940–1950-х років панівним став кількісний критерій, за яким відновлення ототожнювалося з поновленням довоєнних показників обсягів валової продукції у вартісному вираженні. Надалі, упродовж 1970–1980-х років, сформувалася парадигма сприйняття процесу відновлення як комплексного багатоаспектного феномену, що інтегрує в собі економічні, соціальні, політичні та демографічні вектори розвитку.

Водночас необхідно зауважити, що у вітчизняному теоретичному полі й досі відсутнє уніфіковане тлумачення поняття «повоєнне відновлення держави», що детермінує наявність суттєвої наукової прогалини. Критичним аспектом постає також відсутність нормативної фіксації вказаної категорії на законодавчому рівні. Як наслідок, у середовищі науковців-теоретиків наразі не вироблено консенсусного підходу щодо інтерпретації сутнісних характеристик та змістовного наповнення зазначеної дефініції.

Доцільно розпочати наукове дослідження зазначеної проблематики з етимологічного аналізу категорії «повоєнне відновлення держави». Дефініція «повоєнне відновлення держави» у буквальному розумінні означає комплексний процес реновації державного організму та його повернення до вихідного (довоєнного) статусу функціонування після припинення мілітарного протистояння.

У сучасному науковому економічному та політологічному дискурсі домінуючим є використання термінологічної одиниці «повоєнне відновлення держави». Водночас спостерігається дефіцит фундаментального загальнотеоретичного обґрунтування зазначеної категорії, оскільки більшість дослідників обмежуються описовими характеристиками загального спрямування. Зокрема, В. Фесенко визначає повоєнне відновлення держави як тривалий та багатоаспектний процес (Фесенко, 2023). З іншого

боку, Н. Покровська акцентує увагу на пролонгованості часових меж, необхідних для системної реалізації означеного явища (Покровська, 2022).

Резюмуючи вищевикладене та спираючись на результати здійсненого аналізу, можна констатувати, що категорії «повоєнне відновлення» та «повоєнна відбудова» є взаємопов'язаними, проте не ідентичними термінологічними одиницями. У межах даного дослідження повоєнне відновлення інтерпретується як значно ширший феномен, вектор якого спрямований не лише на відновлення зруйнованих війною об'єктів, а й на забезпечення стратегічного поступу держави в цілому. На відміну від відбудови, повоєнне відновлення забезпечує відновлення не тільки матеріальних активів, а й нематеріальних складових, зокрема соціальних інституцій, суспільних норм та ціннісних орієнтирів. Відповідно, процес відновлення характеризується вищою мірою часової тривалості та системної складності порівняно з повоєнною відбудовою.

З урахуванням зазначеного, повоєнне відновлення держави доцільно розглядати як сукупність заходів, детермінованих необхідністю реінтеграції суверенітету, територіальної цілісності, економічного потенціалу, а також політичної та соціальної систем, що зазнали деструктивного впливу внаслідок збройного конфлікту. Отже, це всеохоплюючий процес постконфліктного періоду, метою якого є стабілізація та подальший розвиток державного організму, що передбачає багаторівневу етапність і потребує стратегічного планування у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах.

На основі проведеного аналізу пропонується розуміти термін «повоєнне відновлення держави» як комплекс організаційних, правових, фінансових та інших інструментів, спрямованих на інтенсифікацію відбудовчих процесів і формування оптимальних умов для життєдіяльності населення та функціонування суб'єктів господарювання на відповідних територіях з метою нівелювання багатоаспектних наслідків війни (зокрема гуманітарного, соціального та економічного характеру).

На переконання Т. Бевз, відновлення державного суверенітету в постконфліктний період виступає фундаментальною передумовою та першочерговим етапом на шляху до утвердження національної свободи й незалежності (Бевз, 2018). Поділяємо наукову позицію І. Кресіної, яка кваліфікує територіальну цілісність як основоположний конституційний принцип організації та функціонування будь-якої сучасної політичної системи (Кресіна, 2017). Водночас варто акцентувати, що повоєнне відновлення суверенітету та територіальної цілісності не обмежується лише формальним статусом кордонів, а відновлює повномасштабне функціонування державної влади в межах міжнародно визнаних меж, що охоплює як центральний рівень управління, так і рівень місцевого самоврядування.

Вагомим складником процесу повоєнного відновлення держави є стабілізація та подальша інтенсифікація її економічного потенціалу. Реалізація цього завдання є детермінованою необхідністю забезпечення стратегічного економічного зростання та системного підвищення життєвого рівня населення в цілому. Означений процес передбачає впровадження заходів щодо відновлення індустріального сектору, об'єктів критичної інфраструктури, аграрного господарства, транспортних мереж, систем зв'язку, а також відновлення житлового фонду та ін.

У сучасному науковому дискурсі відновлення економіки в найбільш узагальненому вигляді трактується як системний комплекс заходів у різних галузях господарювання, спрямований на поновлення відповідного рівня конкурентоспроможності держави, налагодження виробничих циклів, стимулювання внутрішнього й зовнішнього попиту, а також підвищення добробуту громадян на засадах інноваційно-технологічної модернізації (Іванов, 2019).

Ретроспективний аналіз світової історії демонструє численні прецеденти успішного економічного відновлення держав у постконфліктний період. Досвід ФРН, Італії, Японії, Республіки Корея та Ізраїлю ілюструє застосування варіативних стратегій розвитку, які, попри розбіжності в інструментарії, призвели до конвергентного позитивного результату. Кожна із зазначених країн, зіткнувшись із масштабною руйнацією національних багатств, зуміла не лише забезпечити відновлення довоєнних показників, а й здійснити радикальний економічний прорив. Репрезентативним кейсом у сфері економічної дипломатії виступає «план Маршалла», реалізований у межах Програми відновлення Європи. Дана геополітична ініціатива США, спрямована на подолання наслідків Другої світової війни, посідала ключове місце у зовнішньополітичній стратегії Вашингтона того періоду та стала знаковим етапом у розвитку американського дипломатичного курсу. Концептуальні засади «плану Маршалла» знайшли подальшу імплементацію в інших програмах міжнародної допомоги, що дозволяє кваліфікувати його як найбільш успішну зовнішньополітичну ініціативу в історії Сполучених Штатів (Римар та Корнієнко, 2017).

Наступним пріоритетним вектором державної політики у постконфліктний період є інституціональна трансформація політичної системи. Означений процес охоплює комплекс заходів, зокрема проведення прозорих електоральних циклів, формування легітимних органів державної влади та утвердження принципу верховенства права. Реконструкція політичної архітектури постає фундаментальним завданням, від успішної реалізації якого залежить сталість подальшого суспільного розвитку. Принципово важливим є дотримання транспарентності даного процесу, що потребує консолідації широкої громадської підтримки та активного залучення відповідних механізмів міжнародного сприяння.

Невід'ємною складовою державної стратегії відновлення виступає поновлення роботи соціальної сфери, що є необхідною умовою гарантування конституційних прав і свобод громадян. Цей напрям детермінує відновлення систем освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення. Ефективність відновлення соціальної інфраструктури залежить від застосування комплексного інклюзивного підходу, що враховує диференційовані потреби всіх верств населення. Це дозволить забезпечити належний соціальний захист індивіда незалежно від його статусу чи територіального розташування.

Паралельно з вищезазначеним, держава зобов'язана забезпечити непохитність правопорядку та законності, а також сприяти реінтеграції суспільної довіри до владних інституцій. Дане завдання є надзвичайно актуальним і передбачає реалізацію заходів щодо розслідування порушень міжнародного гуманітарного права, оптимізації функціонування правоохоронної системи та впровадження ефективних превентивних механізмів боротьби зі злочинністю. Усі першочергові зусилля державного апарату мають бути спрямовані, насамперед, на формування безпекового середовища, сприятливого для гармонійної життєдіяльності та всебічного розвитку громадян.

Українські дослідники О. Бородіна, В. Ляшенко (Бородіна та Ляшенко, 2022) зазначають, що відновлення економіки післявоєнної України має бути поетапним. Беззаперечним вважають й те, що регіональний та секторальний розвиток мають будуватися на основі синергетичного ефекту в умовах вкрай обмежених ресурсів та масштабних збитків в залежності від масштабів руйнування та наявності коштів. Автори пропонують власне бачення процесу повоєнного розвитку економіки України з огляду на сутність та терміни такого відтворення (табл. 1.).

Представлена таблиця систематизує стратегічну бачення етапності повоєнного відновлення національної економіки. Теоретичний конструкт відновлення включає етап підготовки, що реалізується безпосередньо під час ведення бойових дій і спрямований на

мінімізацію негативних економічних наслідків через механізми релокації бізнесу та верифікації завданих збитків для формування доказової бази майбутньої відбудови.

Таблиця 1

Етапи повоєнного відновлення економіки України

Назва етапу	Сутність етапу
До закінчення військових дій	
Підготовка для масштабних повоєнних змін	Мінімізація усіх збитків від війни. Релокація бізнесу. Документування збитків. Систематизація збитків за категоріями (реєстр) і створення на цій базі плану для відбудови
По закінченню військових дій	
1.Відновлення критичної інфраструктури	Відновлення електромереж, доріг, залізничного сполучення, газопостачання, водогонів, Інтернету. Відбудова лікарень та шкіл, тимчасового житла в першу чергу для тих, хто його втратив. Етап характеризується залученням великого обсягу міжнародної гуманітарної допомоги
2.Відновлення економіки в цілому	Принципи Індустрії 4.0 як базис для оновлення промисловості. Створення робочих місць і постійних джерел генерування доходів. Новітні підходи урбаністики і архітектури для розбудови зруйнованих міст. Продовження реформ з узгодження законодавства з європейським (запровадження європейської системи сертифікації, антиолігархічних законів, реформування правоохоронного сектору, ефективна антикорупційна політика, забезпечення прозорості публічних закупівель, запровадження заходів націоналізації-модернізації-приватизації промислових об’єктів)
3.Стабільне економічне зростання	Програми підтримки і розвитку підприємництва шляхом стимулюючої регуляторної та податкової політики. Зважена фінансова політика, посилення енергетичного сектору. Впровадження концепції ніаршорингу для перетворення Україні на мега-індустріальний парк для Європи. Ефективний регіональний енергоменеджмент

Джерело: Бородіна та Ляшенко, 2022

Представлена таблиця систематизує стратегічну бачення етапності повоєнного відновлення національної економіки. Теоретичний конструкт відновлення включає етап підготовки, що реалізується безпосередньо під час ведення бойових дій і спрямований на мінімізацію негативних економічних наслідків через механізми релокації бізнесу та верифікації завданих збитків для формування доказової бази майбутньої відбудови.

Наступний етап, що настає після завершення активної фази конфлікту – це період оперативного відновлення критичної інфраструктури, де пріоритетність надається відновленню систем життєзабезпечення, логістичних мереж та соціально значущих об'єктів за активного залучення міжнародного гуманітарного ресурсу. Системне відновлення економіки в цілому передбачає глибинну інституційну трансформацію на засадах концепції «Індустрія 4.0».

Фінальна стадія відновлювального процесу орієнтована на забезпечення стійкого макроекономічного зростання через інструменти стимулюючої фіскальної політики, зміцнення енергетичного суверенітету та імплементацію стратегії ніаршорингу, що має

на меті трансформацію України у високотехнологічний індустріальний хаб європейського значення.

Запропонована модель демонструє перехід від стратегії виживання та оперативного реагування на кризи до стратегії випереджального розвитку. Ефективність реалізації зазначених етапів детермінована синергією між швидким відновленням матеріальних активів та глибинними структурними реформами, що дозволяє не просто повернути економіку до довоєнного стану, а здійснити її повну модернізацію та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги.

Однак, на нашу думку, вищезазначена стратегія відновлення економіки включає виключно промислову складову, не беручи до уваги інші аспекти функціонування країни, такі як відновлення суверенітету, територіальної цілісності, економічного потенціалу, а також політичної та соціальної систем. Тому доцільно додати непромислові елементи стратегії повоєнного відновлення, оскільки комплексна стратегія повоєнного відновлення держави потребує імплементації низки взаємопов'язаних елементів, що охоплюють соціально-демографічні, економічні, галузеві та фінансово-управлінські аспекти розвитку.

Одним з першочергових елементів повоєнного відновлення економіки України на нашу думку має стати відновлення та реалізація людського капіталу, що детермінує необхідність створення безпекових і соціально-економічних умов для репатріації населення та забезпечення його просторової мобільності. Означений процес детермінує адаптацію ринку праці до структурних трансформацій, модернізацію інститутів соціального захисту, а також системну реабілітацію молоді. Важливою умовою сталого розвитку в цьому контексті є повноцінне науково-дослідне супроводження відновлювальних процесів, удосконалення системи професійної підготовки та активне залучення організацій громадянського суспільства до реалізації реформ.

Паралельно з цим, як вже було зазначено, стратегія має орієнтуватися на відбудову та модернізацію сучасного підприємництва. Це передбачає впровадження дієвих механізмів компенсації за втрачені активи, оптимізацію територіального розміщення бізнес-одиниць та стимулювання ділової активності на постраждалих територіях. Пріоритетними напрямами в цій сфері є цифрова трансформація виробничих процесів, розбудова спеціалізованої інфраструктури підтримки бізнесу, системна дерегуляція та розширення суб'єктності громад у сприянні підприємницьким ініціативам.

Оскільки Україна має сільськогосподарську експортну орієнтацію, то підтримка цього напряму також має критичне значення. Формування агросектору майбутнього базується на комплексній реабілітації аграрних угідь, децентралізації управління сільським господарством та зміцненні продовольчої безпеки на локальному, національному та глобальному рівнях. Стратегічне репозиціонування АПК має супроводжуватися відродженням сільських територій та адаптацією виробничих циклів до сучасних кліматичних викликів.

У межах модернізації транспортної інфраструктури основний акцент зміщується з фізичного відновлення мереж на забезпечення їхньої функціональної гнучкості та інтеграцію у світову логістичну систему. Важливим орієнтиром при цьому постає дотримання екологічних стандартів та відновлення повноцінної транспортної зв'язаності всіх регіонів держави в контексті стратегії сталого розвитку.

Заключним, проте критично важливим фундаментом стратегії є забезпечення макроекономічної стабільності та формування фінансових механізмів відновлення. Означений напрям потребує нівелювання негативних наслідків монетизації бюджетного дефіциту, оздоровлення банківського сектору та розширення фінансової інклюзії. Побудова нової бюджетної політики на засадах суспільної консолідації має корелювати з трансформацією податкової та митної систем, що дозволить створити сприятливе

середовище для функціонування кредитних механізмів і залучення інвестиційних ресурсів у процеси відновлення.

Висновки. У ході дослідження було сформульовано висновок, що теоретичний базис повоєнного відновлення держави ґрунтується на розумінні цього процесу як всеохоплюючої системи заходів, що виходять за межі виключно матеріальної реституції. Встановлено необхідність доповнення традиційних індустріальних стратегій відновлення непромисловими елементами, серед яких пріоритетне місце посідає реалізація людського потенціалу, забезпечення макроекономічної стабільності, а також системна реструктуризація аграрного та транспортного секторів на засадах інноваційно-технологічної модернізації та в контексті забезпечення сталого розвитку.

Ефективність повоєнного поступу детермінована поетапною реалізацією стратегічних завдань: від мінімізації збитків і релокації бізнесу на стадії військового протистояння до оперативного відновлення критичної інфраструктури та переходу до стабільного економічного зростання в постконфліктний період. Запропонована модель переходу від стратегії виживання до стратегії випереджального розвитку базується на принципах Індустрії 4.0 та європейській інтеграції, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність національної економіки в глобальному просторі. Таким чином, сутність повоєнного відновлення полягає у синергії організаційних, правових та фінансових інструментів, спрямованих на повну регенерацію всіх сфер державного буття та формування безпекового середовища для гармонійної життєдіяльності громадян.

Бібліографічний список

Бевз, Т.В., 2018. *Суверенітет як невід'ємна ознака держав у документах і практиці українського державотворення*. [онлайн] Доступно: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bevz_suverenitet.pdf> [Дата звернення 11 Травень 2026].

Бородіна, О., 2022. Базові тренди повоєнної трансформації економіки України: бюджетна децентралізація, індустрія 4.0, регіональний енергоменеджмент. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(1). DOI: https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04.

Бородіна, О.А. та Ляшенко, В.І., 2022. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*, 1(42), с. 121-134. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134.

Дука, А.П. та Старченко, Г.В., 2022. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06.

Ємець, В.В., 2022. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*, 5, с. 68–72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68.

Іванов, С.В., 2019. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*, 1(686), с. 75-89.

Кресіна, І.О., 2017. Відновлення територіальної цілісності України: зовнішні та внутрішні аспекти. *Регіональна політика : історія, політико-правові засади, архтектура, урбаністика :* зб. наук. праць, 3(1), с. 166–171. Доступно: <https://repositary.knuba.edu.ua/handle/987654321/6753> [Дата звернення 11 Травень 2026]

Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. *Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України*. [онлайн] Доступно: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> [Дата звернення 11 Травень 2026].

Покровська, Н.М., 2022. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України. [онлайн] *Вісник Східноукраїнського національного університету імені*

Володимира Даля. Доступно: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/570> [Дата звернення 11 Травень 2026].

Римар, З.І. та Корнієнко, В.О., 2017. *«План Маршалла»: роль і значення для Європи*. [онлайн] Доступно: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29849/Римар.pdf> [Дата звернення 11 Травень 2026].

Степаненко, Н.В. та Курілець, О.О., 2023. Сутність, поняття і зміст повоєнного відновлення держави: теоретико-правовий аспект. *Legal Bulletin*, 4(10), с. 34-41. DOI: https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-10-34-41.

Фесенко, В.В., 2023. Зовнішні чинники впливу на українську політику (про минуле та майбутнє української політики). [онлайн] Доступно: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/fesenko/64f46c95c2238/> [Дата звернення 11 Травень 2026].

Янчук, А.О., 2024. Економічна стратегія повоєнного відновлення як основа забезпечення національних інтересів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*, 35(74), № 5, с. 80–89.

References

Bevz, T.V., 2018. *Suverenitet yak nevid'iemna oznaka derzhav u dokumentakh i praktytsi ukrainskoho derzhavotvorennia* [Sovereignty as an inherent feature of states in the documents and practice of Ukrainian state-building]. [online] Available at: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bevz_suverenitet.pdf> [Accessed 11 May 2026]. (in Ukrainian)

Borodina, O., 2022. Bazovi trendy povoiennoi transformatsii ekonomiky Ukrainy: biudzhetna detsentralizatsiia, industriia 4.0, rehionalnyi enerhomenedzhment [Basic trends of the post-war transformation of Ukraine's economy: fiscal decentralization, industry 4.0, regional energy management]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(1). DOI: https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04. (in Ukrainian)

Borodina, O.A. and Liashenko, V.I., 2022. Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sproba yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-war economic recovery: world experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(42), pp. 121-134. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134. (in Ukrainian)

Duka, A.P. and Starchenko, H.V., 2022. Svitovyi dosvid povoiennoho vidnovlennia ekonomiky: uroky dlia Ukrainy [World experience of post-war economic recovery: lessons for Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, (6). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06. (in Ukrainian)

Fesenko, V.V., 2023. *Zovnishni chynnyky vplyvu na ukrainsku polityku (pro mynule ta maibutnie ukrainskoi polityky)* [External factors of influence on Ukrainian politics (about the past and future of Ukrainian politics)]. [online] Available at: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/fesenko/64f46c95c2238/> [Accessed 11 May 2026]. (in Ukrainian)

Ivanov, S.V., 2019. Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unspent opportunities for Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 1(686), pp. 75-89. (in Ukrainian)

Kresina, I.O., 2017. Vidnovlennia terytorialnoi tsilisnosti Ukrainy: zovnishni ta vnutrishni aspekty [Restoration of the territorial integrity of Ukraine: external and internal aspects]. *Rehionalna polityka : istoriia, polityko-pravovi zasady, arkhtektura, urbanistyka : zb. nauk. prats,* 3(1), p. 166–171. Available at:

<https://repositary.knuba.edu.ua/handle/987654321/6753> [Accessed 11 May 2026] (in Ukrainian)

Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 2022. *Kontseptsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy* [The concept of the strategy for post-war recovery and development of Ukraine]. [online] Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> [Accessed 11 May 2026]. (in Ukrainian)

Pokrovska, N.M., 2022. Kontseptualni zasady pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Conceptual principles of post-war recovery of Ukraine]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. [online] Available at: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/570> [Accessed 11 May 2026]. (in Ukrainian)

Rymar, Z.I. and Korniienko, V.O., 2017. *"Plan Marshalla": rol i znachennia dlia Yevropy* ["Marshall Plan": role and significance for Europe]. [online] Available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29849/Римар.pdf> [Accessed 11 May 2026]. (in Ukrainian)

Stepanenko, N.V. and Kurilets, O.O., 2023. Sutnist, poniattia i zmist povoiennoho vidnovlennia derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt [Essence, concept and content of post-war restoration of the state: theoretical and legal aspect]. *Legal Bulletin*, 4(10), pp. 34-41. DOI: https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-10-34-41. (in Ukrainian)

Yanchuk, A.O., 2024. Ekonomichna stratehiia povoiennoho vidnovlennia yak osnova zabezpechennia natsionalnykh interesiv [Economic strategy of post-war recovery as a basis for ensuring national interests]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Yurydychni nauky*, 35(74), No. 5, pp. 80-89. (in Ukrainian)

Yemets, V.V., 2022. Ekonomichnyi rozvytok u povoiennyi period v Ukraini: rehionalnyi ta mistsevyi aspekty [Economic development in the post-war period in Ukraine: regional and local aspects]. *Ekonomika ta derzhava*, 5, pp. 68-72. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68. (in Ukrainian)

Shkurat M.
Postolovskyi V.

THEORETICAL BASIS OF THE POST-WAR RESTORATION OF THE COUNTRY

The article carries out a profound theoretical and methodological study of the conceptual foundations of the post-war restoration of the state in the context of contemporary security and economic challenges. The relevance of this scientific inquiry is determined by the unprecedented scale of the destructive impact of military aggression on the national ecosystem of Ukraine. The current military conflict in Ukraine makes it necessary to create a clear plan to fix the damage and find a way for the country to grow steadily in the future. This situation necessitates not only the prompt recovery of physical infrastructure but also the formation of a holistic strategy for long-term progress. The author states that while practical steps for rebuilding are often discussed at international meetings, there is still a lack of clear definitions and models in science that combine both material and social factors of recovery.

The study is based on a retrospective analysis of the evolution of scientific views on the nature of recovery processes. It is proved that the perception of this phenomenon has transformed from a narrow technical approach of the mid-twentieth century (oriented towards the physical restitution of industrial objects) to a modern multidimensional paradigm. The latter interprets post-war restoration as a complex socio-economic and political-legal phenomenon

encompassing demographic, institutional, and mental dimensions. The article provides a clear terminological distinction between the concepts of "post-war reconstruction" and "post-war restoration." It is substantiated that while "reconstruction" primarily focuses on the quantitative renewal of lost material assets, "restoration" acts as a qualitative vector of development aimed at modernizing social institutions and establishing new social norms and value orientations.

Particular attention is paid to the analysis of the stages of the restoration process. The author proposes a model of transition from a "survival strategy" (which involves business relocation and damage verification during the active phase of the conflict) to a "proactive development strategy" This modern strategy uses the principles of Industry 4.0, digital technology, and the deep integration of the national economy into global value chains. The work proves that traditional industrial strategies must be supplemented by "non-industrial" elements. These include: the realization of human capital through creating conditions for repatriation and professional rehabilitation of youth; stabilization of macroeconomic indicators; systemic restructuring of the agricultural sector on the basis of environmental safety; and decentralization of management.

The scientific novelty of the research lies in the formulation of the author's definition of the term "post-war restoration of the state" as a complex system of organizational, legal, and financial instruments that ensure the reintegration of sovereignty, territorial integrity, and economic potential within the common European security space. The author emphasizes the critical importance of restoring state power not only as a formal status but as an effective mechanism for protecting human rights and ensuring social harmony in the post-conflict period.

The conclusions emphasize that the effectiveness of post-war progress depends on the state's ability to ensure synergy between the rapid reconstruction of critical infrastructure and deep structural reforms. The proposed theoretical basis can serve as a foundation for the development of normative legal acts and strategic programs of state planning aimed at forming in Ukraine as an innovative and technological hub of European significance.

***Keywords**: post-war reconstruction of countries, post-war reconstruction, Marshall Plan, international economic cooperation, economic development, modernization, transformation, investments, sustainable development*

Стаття надійшла до редакції: 15.04.2026.
Прийнято до публікації: 23.04.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 88-99

УДК 005.94:005.336.4:005.56

Н. А. Тюхтенко
ORCID 0000-0003-4634-9139

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПАРТНЕРСТВА БІЗНЕСУ, НАУКИ І ОСВІТИ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів управління знаннями як стратегічного механізму формування інтелектуального потенціалу сучасної організації, в основі якого знаходиться синергія бізнесу, науки та освіти. Доведено, що при переході до економіки знань людиноцентричність та інтелектуальний потенціал стають ключовими факторами інноваційного розвитку, адаптивності та конкурентних переваг організації. Уточнено сутнісні характеристики категорій «управління знаннями», «інтелектуальний потенціал», «партнерство бізнесу, науки та освіти», «синергія взаємодії». Здійснено аналіз теоретичних підходів до управління знаннями в контексті створення інтелектуального потенціалу організації. Доведений їх об'єктивний взаємозв'язок, при якому ефективне управління знаннями полягає у функціонування інтегрованої системи генерації, накопичення, передачі (трансферу) та використання знань як у межах організації, так і за рахунок зовнішнього партнерства. Розроблено інтегральну модель управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організації в умовах синергії бізнесу, науки і освіти. Сформульовані пріоритетні механізми взаємодії між партнерськими сферами, серед яких трансфер знань, технологій, дуальна освіта, формування та розвиток інноваційної інфраструктури, цифровізація, організаційне навчання та розвиток тощо. Особливої уваги приділено управлінню знаннями в умовах пошуку ефективних шляхів повоєнного відновлення української економіки для підвищення її конкурентоспроможності у контексті інтеграції до європейського та світового бізнес-простору. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання обґрунтованих підходів до впровадження та удосконалення процесів управління знаннями та загальної системи менеджменту в умовах адаптації до глобально-цифровізаційних викликів.

Ключові слова: *управління знаннями, інтелектуальний потенціал, партнерство, бізнес, наука, освіта, людський капітал, інновації, синергія, цифровізація, повоєнне відновлення економіки України.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-88-99

Постановка проблеми. Сучасний перехід до економіки знань обумовлює важливість знань, людського капіталу, інновацій як ключових ресурсів забезпечення конкурентних переваг організації. При цьому управління знаннями перетворюється у стратегічний механізм формування інтелектуального потенціалу, який здатен посилити її адаптивність, інноваційність та довгостроковий сталий розвиток. При цьому синергія бізнесу, науки та освіти створює можливості для ефективного управління знаннями через їх генерування, трансферу та практичного використання. Заклади освіти покликані забезпечувати підготовку та розвиток професійних компетентностей сучасних фахівців, наука має формувати нові знання та інноваційні рішення, а бізнес-організації повинні впроваджувати на практиці та здійснювати комерціалізацію досягнень науки. Проте існуюча система менеджменту показує недостатній рівень інтеграції цих сфер діяльності, фрагментарність в управлінні знаннями й слабку взаємодію учасників інноваційного процесу.

© Тюхтенко Н. А., 2026

Особливої уваги окреслена нами проблема набуває в умовах пошуку шляхів повоєнного відновлення української економіки, коли існує потреба у формуванні нової моделі соціально-економічного розвитку країни, що базується на інтеграції бізнесу, науки та освіти. Розвиток інтелектуального потенціалу кожного суб'єкта господарювання, модернізація системи управління знаннями, загального менеджменту здатні суттєво посилити конкурентоспроможність економіки України, наближаючи її до кращих європейських та світових стандартів та якості життя.

Тому дослідження теоретико-прикладних засад управління знаннями для формування потужного людського потенціалу організацій на основі досягнення синергетичного ефекту партнерства «бізнес-наука-освіта» є своєчасним та надзвичайно важливим в контексті сучасних глобалізаційно-цифровізаційних трансформацій.

Мета статті полягає у обґрунтуванні концептуальної моделі управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу сучасної організації та визначенні механізмів ефективної взаємодії бізнесу, науки та освіти в умовах трансформацій глобального середовища і пошуку шляхів успішного повоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Управління знаннями в умовах сучасного розвитку світової та вітчизняної економіки є одним із важливих та перспективних напрямів дослідження. Зміни, що суттєво трансформують підходи до управління людськими ресурсами, не можуть забезпечити успішний розвиток організації без системного опанування світових трендів та урахування викликів глобалізованого розвитку. Цифровізація світового бізнес-середовища, впровадження штучного інтелекту посилило значення нематеріальних активів. Аналіз доводить, що інтелектуальний капітал суттєво перевищує вартість матеріальних активів і складає приблизно 80-90% ринкової вартості провідних компаній світу (Lev, 2001). Знання при цьому розглядаються як джерело забезпечення конкурентоспроможності організації (Grant, 1996; Nonaka and Takeuchi, 1995). А процес управління знаннями представляється дослідниками як «систематичний процес створення, фіксації, упорядкування, зберігання та поширення знань з метою підвищення ефективності діяльності організації» (Davenport and Prusak, 1998, с. 5).

При цьому автори слушно зауважують, що процеси створення знань, їх накопичення та застосування у реальному бізнес-середовищі є вбудованими у широку екосистему взаємодії з науковими, освітніми та іншими організаціями (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000). Тому питання партнерства між бізнесом, наукою і освітою, як зазначать дослідники, є важливою умовою для отримання синергетичного ефекту, коли формування знань прискорює інновації (Carayannis and Campbell, 2009).

Слід відмітити, що не дивлячись на визнання дослідниками і практиками важливості окресленої вище співпраці між бізнесом, наукою і освітою, реальні управлінські системи у цьому аспекті залишаються недостатньо розвиненими. Більшість уваги приділяється внутрішнім організаційним процесам управління знаннями (Alavi and Leidner, 2001; Davenport and Prusak, 1998), а партнерство компанії з науковими та освітніми установами залишається некерованим або стихійно здійснюваним.

У роботах вітчизняних авторів частково аналізуються питання партнерства освіти та бізнесу, наприклад через впровадження дуальної освіти (Тюхтенко, 2022). Також здійснено спробу дати оцінку структурних складових інтелектуального потенціалу для визначення стратегічних напрямів перспективного партнерства «наука-бізнес-освіта» (Shkoda, Tepliuk and Sahaidak, 2020). Формування інтелектуального потенціалу підприємства через розвиток професійних, науково-технічних, інформаційних та організаційних ресурсів, розглядається важливим аспектом управління ним, як одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах післявоєнного стану (Hirdvainis and Yakymova, 2023).

Попри наявність певної кількості наукових досліджень питання обґрунтування концептуального підходу до формування інтелектуального потенціалу на основі управління знаннями та механізмів ефективної партнерської взаємодії для досягнення синергії бізнесу, науки і освіти залишаються недостатньо дослідженими.

Особливої актуальності окреслені питання управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організацій набувають в українському бізнес-середовищі, яке з одного боку – знаходиться у важких умовах військової агресії з боку рф, демографічної кризи, відтоком значної частини населення, в тому числі – талановитих працівників, а з іншого – намагається інтегруватися у європейський та світовий освітньо-науково-інноваційний простір та забезпечити ефективне повоєнне відновлення вітчизняної економіки.

Виклад основного матеріалу. Поняття «управління знаннями» отримало свій розвиток у другій половині XX сторіччя під впливом переходу від індустріального до постіндустріального та інформаційного суспільства. Знання, інформація, інтелектуальний капітал, а не матеріальні активи, починають розглядатися як ключовий чинник інноваційного економічного розвитку.

Вважається, що теоретичні основи управління знаннями заклав Peter Drucker, якому належить ідея «knowledge worker» (працівник знань або інтелектуальний працівник), що була представлена у 1966 році у праці *The Effective Executive* (Drucker, 1966). У ній дослідник обґрунтував зростання ролі інтелектуальної праці й знань у якості ключового ресурсу організації. Подальшого розвитку ця ідея була представлена у роботах японських авторів Ikujiro Nonaka та Hirotaka Takeuchi, які вважаються фундаторами сучасного управління знаннями завдяки сформованій ними концепції організаційних знань – модель SECI. У ній авторами описаний динамічний процес створення знань через взаємодію неявних та явних знань: соціалізацію, екстерналізацію, комбінацію та інтерналізацію (Nonaka and Takeuchi, 1995). У 1998 році американські дослідники представили власне бачення управління знаннями як «систематичний процес створення, фіксації, упорядкування, зберігання та поширення знань з метою підвищення ефективності діяльності організації» (Davenport and Prusak, 1998, с. 5). У рамках концепції фірми управління знаннями визначає Grant, вважаючи інтеграцію спеціалізованих знань різних осіб та груп основною роллю організації (Grant, 1996).

Зазначимо, що у 90-их роках XX сторіччя концепція управління знаннями почала активно впроваджуватися у практичну діяльність міжнародних компаній. Суттєвий внесок у це здійснили Thomas A. Stewart, Karl-Erik Sveiby, Leif Edvinsson, Thomas Davenport та інші. Завдяки їх дослідженням були сформульовані концепцій інтелектуального капіталу, системи корпоративного управління знаннями, підходів до навчання в організації та визначення методики оцінювання знань працівників. Наприклад Karl-Erik Sveiby пропонує головним джерелом багатства сучасної організації вважати знання, навички та взаємовідносини, розглядаючи компанію як сукупність трьох внутрішніх блоків нематеріальних активів (компетенції, інформаційні технології, культура) й зовнішніх структур (клієнти, бренд, партнери) (Sveiby, 1997). Thomas A. Stewart обґрунтував, що знання, досвід, компетентності, інноваційний потенціал працівника є головними цінностями компанії, а не матеріальні активи. Він популяризував та системно представив категорію «інтелектуальний капітал», розглядаючи його як стратегічний ресурс, пов’язавши управління знаннями з конкурентоспроможністю організації (Stewart, 1997).

Слід підкреслити, що сучасний менеджмент базується на розумінні важливості знань та компетентностей для стратегічної стійкості та конкурентних переваг організації, яка повинна гнучко адаптуватися до глобалізаційних викликів, пов’язаних з цифровізацією й швидкими змінами. Складність управління знаннями у професійній

системі менеджменту полягає, з нашої точки зору, у її міждисциплінарності. Аналіз представлених підходів дає можливість сформулювати нам систему елементів управління знаннями, які мають бути вмонтованими у систему менеджменту організації:

по-перше, стратегія управління знаннями (передбачає обов'язкову інтеграцію знань у стратегічне управління організацією) (Davenport and Prusak, 1998; Sveiby, 1997);

по-друге, організаційна культура та лідерство (створення знань напряму залежить від культури організації) (Nonaka and Takeuchi, 1995);

по-третє, інфраструктура та технології формування знань з урахуванням цифрових платформ, баз знань, інформаційних систем тощо (Davenport and Prusak, 1998; Sveiby, 1997; Alavi and Leidner, 2001);

по-четверте, процеси та механізми управління знаннями (Nonaka and Takeuchi, 1995; Wiig, 1997);

по-п'яте, мотивація та розвиток персоналу (Drucker, 1966; Stewart, 1997; Тюхтенко та Навроцька, 2025);

по-шосте, комунікація та співпраця (Nonaka and Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Тюхтенко, 2025).

Елементи стратегічного менеджменту, управління персоналом, лідерства, організаційної культури, комунікативного й інформаційного забезпечення, мотивації, організаційного навчання та інноваційного розвитку – це далеко не повний перелік питань управління знаннями, вирішення яких дозволяє забезпечувати формування системи цінностей, інтелектуального потенціалу кожного працівника та організації в цілому.

Розглядаючи існуючі точки зору на поняття «інтелектуальний потенціал» слід звернути увагу на те, що воно формувалося на основі розвитку значного ряду підходів: теорії людського капіталу, концепцій інтелектуального капіталу, управління знаннями, організаційного навчання, інноваційного менеджменту. Суттєвий вплив на сутнісне обґрунтування поняття «інтелектуальний потенціал» здійснили роботи Peter Drucker (концепція «knowledge worker»), Thomas A. Stewart (теорія інтелектуального капіталу), Karl-Erik Sveiby (концепція «knowledge-based assets»); Ikujiro Nonaka (теорія створення організаційних знань) та інших, що розглянуті нами вище. Відповідно основними структурними елементами інтелектуального потенціалу виділимо такі його складові: людський, організаційний, інноваційний, комунікативний, цифровий.

Сучасні дослідження все більше віддають перевагу розгляду інтелектуального потенціалу організації як її стратегічного активу, що здатен забезпечити довгостроковий розвиток. З цієї точку зору інтелектуальний потенціал характеризується рядом важливих для організаційного розвитку показників:

- ✓ можливостями створювати нові знання;
- ✓ здатністю до інновацій;
- ✓ рівнем професійних компетентностей персоналу;
- ✓ ефективністю організаційного навчання;
- ✓ здатністю адаптуватися до змін середовища;
- ✓ рівнем використання інтелектуальних ресурсів тощо.

Емпіричні дослідження доводять, що організації із зрілою практикою управління знаннями показують приріст продуктивності на 15-25% та на 20-30% пришвидшується впровадження інновацій (Heisig, 2009).

Важливість інтелектуального потенціалу полягає у тому, що він – на відміну від інтелектуального капіталу – відображає не тільки уже існуючи нематеріальні активи організації, а ще й її приховані та перспективні можливості, які формуються на основі знань та компетентностей. Таким чином, важливим є усвідомлення *об'єктивної взаємообумовленості процесів управління знаннями та формування інтелектуального*

потенціалу організації, що в умовах сучасних змін набуває особливої актуальності (рис. 1), оскільки дає можливість посилювати інноваційність, підвищувати якість управлінських рішень, ефективність процесів та операцій, адаптивність та гнучкість організації, створювати цінність для клієнтів і партнерів.

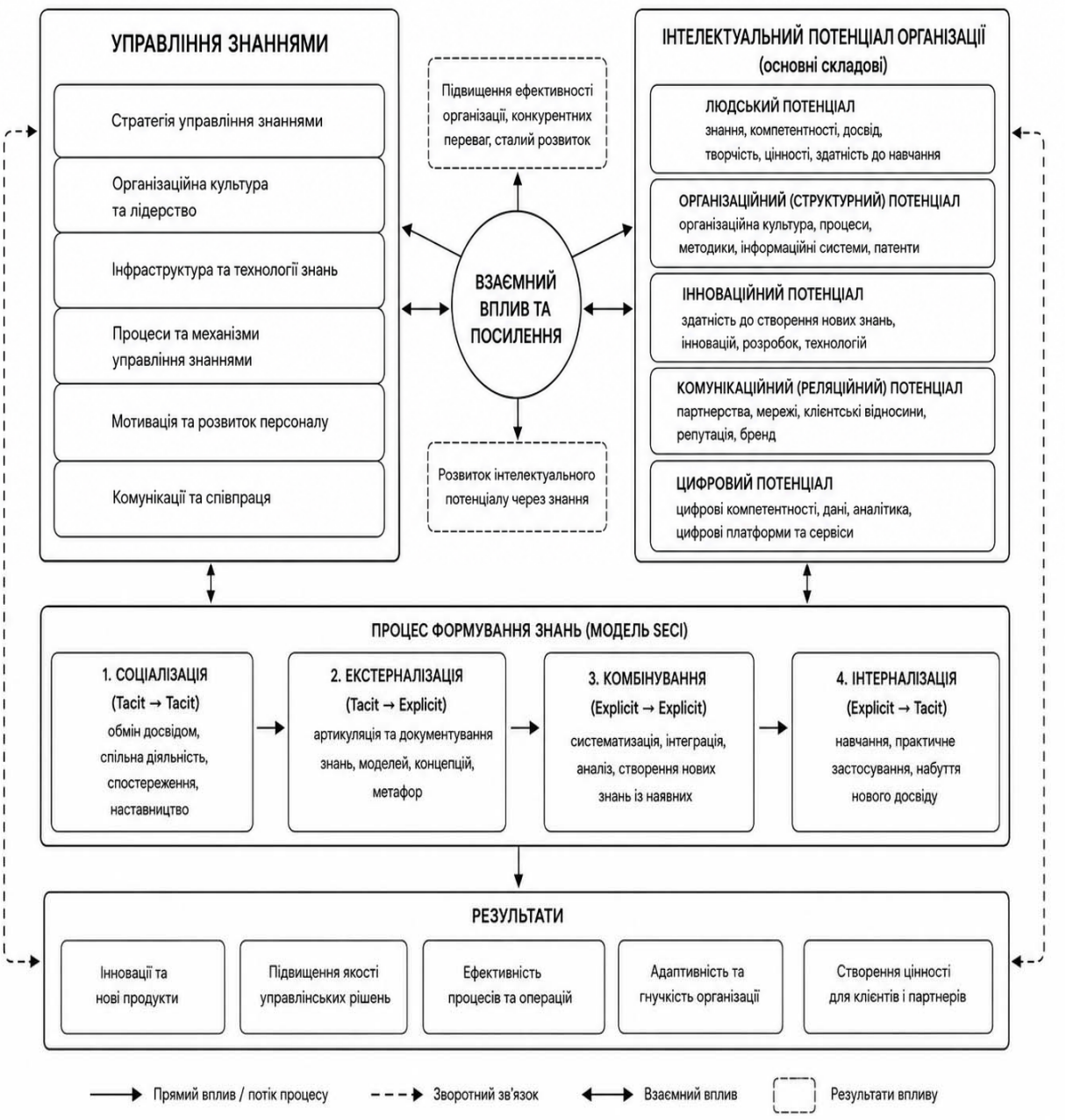

Рисунок 1. *Схема взаємообумовленості процесів управління знаннями та формування інтелектуального потенціалу організації*

Джерело: розроблено автором на основі: (Nonaka and Takeuchi, 1995; Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Shkoda , Tepliuk and Sahaidak , 2020; Гірдвайніс and Якімова, 2023)

Ефективність управління знаннями залежить не тільки від внутрішніх організаційних факторів. Суттєвого значення, як свідчать успішні практики, мають питання партнерства бізнес-організації із науковими та освітніми закладами, що здатне забезпечити синергетичний ефект у питаннях формування високопрофесійного інтелектуального потенціалу.

У зв'язку з важливістю окресленого, спробуємо сформулювати *концептуальний підхід до формування інтелектуального потенціалу на базі інтегрованої системи управління знаннями, що дозволяє досягти синергетичного ефекту.*

В основі синергії бізнесу, науки і освіти лежить інтегрована взаємодія, де поєднуються практичний досвід бізнесу, науково-дослідний потенціал науки й освітньо-компетентнісні можливості освітніх закладів. В ідеалі окреслена взаємодія дозволяє суттєво підвищити інноваційність бізнес-середовища, рівень розвитку людського капіталу та сталість соціально-економічного розвитку країни.

Перехід до економіки знань показав на практиці, що жоден із названих секторів не здатен підвищити ефективність, коли функціонує ізольовано. Запит на інновації, нові технології та компетентності формує бізнес; генерацію нових ідей, знань та досліджень здійснює наука; освіта – забезпечує підготовку фахівців, передачу (трансфер) знань та розвиток відповідних запитам бізнесу професійних компетенцій. Саме у такій взаємодії можливе досягнення синергетичного ефекту, коли загальний результат є більшим, ніж ефективність функціонування кожного елементу окремо.

Таким чином, сутність синергії бізнесу, науки та освіти проявляється у таких елементах: спільне створення знань; інтеграція науки в управлінську практику та безпосередньо у виробничий процес; адаптація освітніх програм до вимог ринкового середовища; формування інноваційного середовища; розвиток інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу; розвиток людського капіталу та людського потенціалу; пришвидшення трансферу знань і технологій; посилення гнучкості та адаптивності у прийнятті управлінських рішень на різних рівнях господарювання тощо.

У загальному вигляді сутність синергії бізнесу, науки і освіти можна представити у такому логічному ланцюгу:

освіта » дослідження » інновації » практичне впровадження » нові знання

У синергетичному поєднанні бізнесу, науки та освіти, кожен елемент має відповідати за конкретні результати. *Бізнес*, наприклад, повинен формувати запит на сучасні знання, фінансувати дослідження та інновації, створювати необхідні умови для практичного впровадження наукових досягнень, приймати участь у підготовці фахівці через навчальні та виробничі практики, стажування, дуальну освіту (підкреслено нами!!!) (Тюхтенко, 2023), корпоративне навчання тощо. *Наука* призвана генерувати нові знання, технології, інноваційні підходи через проведення прикладних та фундаментальних досліджень, створення сучасних нових технологій, науково обґрунтовувати управлінські рішення, формувати інноваційний потенціал економіки. *Освіта* передає знання та формує компетентності за допомогою підготовки високопрофесійних вмотивованих фахівців, розвитку у здобувачів критичного й інноваційного мислення, здійснювати інтеграцію сучасних досягнень науки й техніки у освітній процес, розвивати культуру безперервного навчання та розвитку.

У світовій практиці реалізація партнерства бізнесу, науки та освіти для досягнення синергетичного ефекту відбувається у вигляді дуальної освіти, академічної мобільності, функціонуванні спільних дослідницьких центрів, освітньо-наукових кластерів, бізнес-інкубаторів, стартап-центрів, корпоративних університетів, грантів та інноваційних проектів, створенні та використанні цифрових платформ обміну знаннями, тренінгів і спільних освітніх програм.

На рис. 2 нами запропоноване схематичне зображення ***інтегрованої моделі управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організації в умовах синергії бізнесу, науки та освіти.***

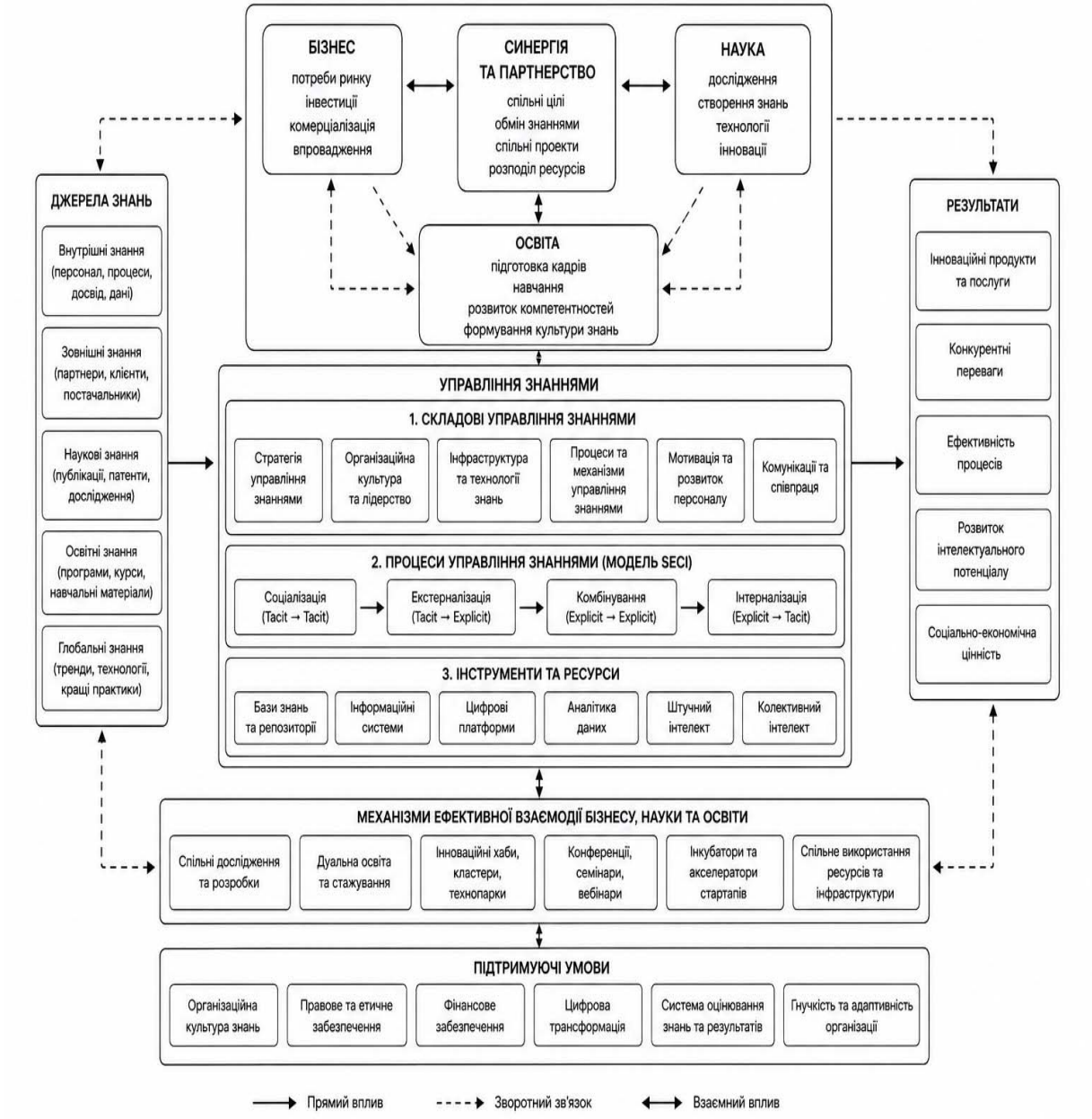

Рисунок 2. *Інтегрована модель управління знаннями для формування інтелектуального потенціалу організації в умовах синергії бізнесу, науки та освіти*

Джерело: розроблено автором

Внаслідок впровадження запропонованої моделі у реальний бізнес-простір за рахунок окресленої синергії ми можемо очікувати покращення у питаннях формування та розвитку інтелектуального потенціалу організації, підвищення інноваційної, адаптивності до змін, мотивації, якості управлінських рішень, формування конкурентних переваг, розвитку системи управління знаннями, функціонування професійної системи менеджменту та забезпечення стратегічної стійкості в умовах турбулентності та швидких змін. Особливої уваги запропонована нами модель заслуговує в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції, які посилюють значення швидкого оновлення знань, а здатність працівників до навчання і генерації інновацій розглядається ключовим фактором успіхів та іміджу організації.

Для української економіки, яка знаходиться у важких умовах війни, запропонована модель управління знаннями дає підстави для визначення основних пріоритетів повоєнного відновлення через формування нової ідеології розвитку, яка має базуватися на знаннях, інноваціях, цифровій трансформації та інтеграції інтелектуального потенціалу кожного підприємства і держави в цілому. А досягнення синергії партнерства бізнесу, науки та освіти може розглядатися основою інноваційної економіки України та її стійкого соціально-економічного розвитку в умовах європейської та світової інтеграції. Перелік основних механізмів підвищення ефективності управління знаннями через партнерство бізнесу, науки та освіти для повоєнного відновлення української економіки систематизовано нами у таблиці 1.

Таблиця 1

Механізми підвищення ефективності управління знаннями через партнерство бізнесу, науки та освіти для повоєнного відновлення економіки України

Механізми управління знаннями	**Сутність**	**Роль партнерства**	**Значення для повоєнного відновлення економіки України**	**Синергетичний ефект**
1	2	3	4	5
Інтеграція знань та взаємодія партнерів	Поєднання інтелектуальних ресурсів бізнесу, науки, освіти	Бізнес формує практичний запит, наука створює нові знання, освіта забезпечує підготовку кадрів	Формування єдиного інноваційного середовища розвитку	Посилення інноваційного та інтелектуального потенціалу економіки
Трансфер знань і технологій	Передача наукових розробок та інновацій у виробничу сферу	Наукові установи передають результати досліджень бізнесу через освітні й інноваційні платформи	Пришвидшення модернізації економіки та вітчизняного виробництва	Впровадження нових технологій та підвищення продуктивності
Дуальна освіта та розвиток компетентностей	Поєднання навчання з практичною підготовкою	Освіта адаптує програми до потреб бізнесу та інноваційної економіки	Підготовка конкурентоспроможних фахівців для відбудови держави	Зростання якості людського та інтелектуального капіталу та зайнятості
Цифровізація управління знаннями	Використання цифрових платформ, баз знань, Big Data та штучного інтелекту	Освіта і наука генерують цифрові компетентності, бізнес забезпечує впровадження технологій	Формування цифрової економіки та smart-відновлення	Підвищення ефективності управління та забезпечення інноваційності
Інноваційні кластери та технопарки	Формування спільних інноваційних екосистем	Спільна діяльність університетів, підприємств і дослідницьких центрів	Розвиток регіональної економіки та підтримка стартапів	Нові робочі місця та інвестиційна активність
Організаційне навчання та обмін знаннями	Створення систем обміну знаннями та колективного навчання	Партнерські мережі сприяють поширенню знань і кращих практик	Адаптація організацій до кризових і повоєнних умов	Підвищення гнучкості та адаптивності організацій

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Комерціалізація наукових розробок	Перетворення результатів досліджень на економічний продукт	Бізнес інвестує у впровадження інновацій, освіта і наука забезпечують наукову базу	Стимулювання економічного зростання та підприємництва	Розвиток високотехнологічних секторів
Розвиток інтелектуального потенціалу	Формування людського, інноваційного та цифрового потенціалу	Системна взаємодія усіх учасників – екосистема знань	Забезпечення довгострокового стійкого розвитку країни	Зростання конкурентоспроможності економіки
Міжнародна науково-освітня інтеграція	Участь у міжнародних проектах та програмах	Спільні гранти, дослідження, академічна мобільність	Залучення міжнародного досвіду та ресурсів для відновлення	Інтеграція України у глобальний інноваційний простір
Формування культури знань та інновацій	Розвиток культури безперервного навчання й інноваційності	Бізнес, освіта та наука спільно формують середовище розвитку знань	Підвищення інноваційної активності суспільства	Створення економіки знань та сталого розвитку

Джерело: систематизовано автором

Аналіз таблиці 1 показує що партнерство бізнесу, науки та освіти обґрунтовує необхідність підвищення ефективності управління знаннями організації та економічної системи країни в цілому для досягнення більш швидкого синергетичного ефекту, що проявляється: у прискоренні трансферу знань й технологій, у підготовці конкурентоспроможного людського капіталу та інтелектуального капіталу; у розвитку інноваційного підприємництва, у модернізації виробничого простору, у відновленні критичної інфраструктури та формуванні нових точок економічного зростання на шляху до євроінтеграції та визнання на міжнародному рівні.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Управління знаннями в сучасному світовому та вітчизняному розвитку доцільно розглядати як стратегічну управлінську категорію, що відображає систему організаційних, інформаційних, освітніх і комунікаційних процесів, спрямованих на створення, передачу та використання знань для довгострокового розвитку організації. Управління знаннями дозволяє суттєво підвищити рівень інтелектуального потенціалу організації, а синергія бізнесу, науки й освіти представляє собою стратегічну основу формування інноваційної економіки та інтелектуального потенціалу організації. Вона здатна поєднати ресурси, знання, компетентності і практичний досвід для створення нової цінності на засадах людиноцентричності та забезпечити довгострокові конкурентоспроможності кожної організацій та суспільства загалом.

Подальші наукові розвідки у обраній нами проблематиці пов’язані із поглибленням теоретико-методичних й прикладних аспектів функціонування економіки знань та управління знаннями для повоєнного відновлення України. Передусім, це питання управління знаннями в умовах цифрових трансформацій, штучного інтелекту, трансферу технологій та знань через синергію бізнесу, науки та освіти у формуванні інноваційних екосистем; оцінювання ефективності управління знаннями та інтелектуального потенціалу організації; розробці інструментів розвитку організаційного навчання з урахуванням передового світового досвіду та успішних практик впровадження у реальному бізнес-просторі. Також вкрай важливими є питання комерціалізації наукових досліджень, розвитку цифрових компетентностей персоналу та

формування адаптивних систем управління знаннями, які можуть забезпечити стійкість організації у кризових умовах діяльності.

Бібліографічний список

Гірдвайніс, В. А. та Якимова, Н. С., 2023. Дослідження управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах післявоєнного стану. *Економіка і організація управління*, 1, с. 61–67. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.1.6.

Тюхтенко, Н. А. та Навроцька М. М., 2025. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. *Серія: Економіка*, 29, с. 85–97. DOI: 10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97.

Тюхтенко, Н. А., 2022. Ділове партнерство закладів освіти і підприємств в умовах впровадження дуальної форми здобуття освіти. *Науковий вісник Полісся*, 2(25), с. 33–45. DOI: 10.25140/2410-9576-2022-2(25)-33-45.

Тюхтенко, Н. А., 2023. Застосування дуальних форм набуття вищої освіти в системі заходів повоєнного відновлення економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8 (3*Український журнал прикладної економіки та техніки*), с. 345–349. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-3-53.

Тюхтенко, Н. А., 2025. Комунікаційне забезпечення командної роботи як важлива складова системи менеджменту в умовах інформаційно-інтелектуальної економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(1(59), pp. 125–138. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333226

Alavi, M. and Leidner, D. E., 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), p. 107–136. DOI: 10.2307/3250961.

Carayannis, E. G. and Campbell, D. F. J., 2009. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), p. 201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374.

Davenport, T. H. and Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.

Drucker, P. F., 2006. *The Effective Executive*. New York : HarperCollins Publishers. (Original work published 1966).

Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L., 2000. The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), p. 109–123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.

Grant, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue Winter, p. 109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110.

Heisig, P., 2009. Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), p. 4–31. DOI: 10.1108/13673270910971798.

Lev, B., 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington : Brookings Institution Press.

Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.

Shkoda, T., Tepliuk, M. and Sahaidak, M., 2020. Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), p. 221–232. DOI: 10.30525/2256-0742/2020-6-5-221-232.

Stewart, T. A., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York : Doubleday Currency.

Sveiby, K. E., 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Wiig, K. M., 1997. Knowledge management: An introduction and perspective // *Journal of Knowledge Management*, 1(1), p. 6–14. DOI:10.1108/13673279710800682.

References

Alavi, M. and Leidner, D. E., 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), p. 107–136. DOI: 10.2307/3250961.

Carayannis, E. G. and Campbell, D. F. J., 2009. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), p. 201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374.

Davenport, T. H. and Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.

Drucker, P. F., 2006. *The Effective Executive*. New York : HarperCollins Publishers. (Original work published 1966).

Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L., 2000. The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), p. 109–123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.

Grant, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Issue Winter, p. 109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110.

Heisig, P., 2009. Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), p. 4–31. DOI: 10.1108/13673270910971798.

Hirdvainis, V. A. ta Yakymova, N. S., 2023. Doslidzhennia upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpryiemstv v umovakh pisliavoiennoho stanu. [Research on the management of the intellectual potential of enterprises in the post-war period]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1, p. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.6>

Lev, B., 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington : Brookings Institution Press.

Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.

Shkoda, T., Tepliuk, M. and Sahaidak, M., 2020. Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), p. 221–232. DOI: 10.30525/2256-0742/2020-6-5-221-232.

Stewart, T. A., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York : Doubleday Currency.

Sveiby, K. E., 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Tyukhtenko, N. A. and Navrotska, M. M., 2025. Aktualni pytannia innovatsiinoho upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh adaptatsii biznes-seredovyshcha do transformatsiinykh zmin [Current issues of innovative human resources management in the context of business environment adaptation to transformational]. Series: Economics, 29, 85-97. DOI: 10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97. (in Ukrainian)

Tyukhtenko, N. A., 2022. Dilove partnerstvo zakladiv osvity i pidpryiemstv v umovakh vprovadzhennia dualnoi formy zdobuttia osvity. [Business partnership between educational institutions and enterprises in the context of implementing a dual form of education]. *Naukovyi visnyk Polissia,* 2(25), pp. 33-45. DOI: <https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-33-45> (in Ukrainian)

Tyukhtenko, N. A., 2023. Zastosuvannia dualnykh form nabuttia vyshchoi osvity v systemi zakhodiv povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. [Application of dual forms of higher education in the system of measures for post-war economic recovery of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky,* 8(3), p. 345–349. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-53> (in Ukrainian)

Tyukhtenko, N. A., 2025. Komunikatsiine zabezpechennia komandnoi roboty yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu v umovakh informatsiino-intelektualnoi ekonomiky. Communication support of teamwork as an important component of the management system in the conditions of the information-intellectual economy. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia,* 24(1(59), 125–138. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333226 (in Ukrainian)

Wiig, K. M., 1997. Knowledge management: An introduction and perspective // *Journal of Knowledge Management*, 1(1), p. 6–14. DOI:10.1108/13673279710800682.

Tyukhtenko N.

KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR FORMING INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF PARTNERSHIP OF BUSINESS, SCIENCE AND EDUCATION

The article is devoted to the study of theoretical and applied aspects of knowledge management as a strategic mechanism for forming the intellectual potential of a modern organization, based on the synergy of business, science and education. It is proved that in the transition to a knowledge economy, human-centricity and intellectual potential become key factors of innovative development, adaptability and competitive advantages of the organization. The essential characteristics of the categories "knowledge management", "intellectual potential", "partnership of business, science and education", "synergy of interaction" are specified. An analysis of theoretical approaches to knowledge management in the context of creating the intellectual potential of the organization is carried out. Their objective relationship is proven, in which effective knowledge management consists in the functioning of an integrated system of generation, accumulation, transfer and use of knowledge both within the organization and through external partnerships. An integrated model of knowledge management has been developed to form the intellectual potential of the organization in the conditions of synergy of business, science and education. Priority mechanisms of interaction between partner spheres have been formulated, including the transfer of knowledge, technologies, dual education, the formation and development of innovative infrastructure, digitalization, organizational learning and development, etc. Special attention is paid to knowledge management in the conditions of finding effective ways of post-war restoration of the Ukrainian economy to increase its competitiveness in the context of integration into the European and global business space. The practical significance of the study lies in the possibility of using substantiated approaches to the implementation and improvement of knowledge management processes and the general management system in the conditions of adaptation to global digitalization challenges.

Keywords: *knowledge management, intellectual potential, partnership, business, science, education, human capital, innovation, synergy, digitalization, post-war recovery of the Ukrainian economy.*

Стаття надійшла до редакції: 26.03.2026.
Прийнято до публікації: 05.04.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 100-109

УДК 005.521:005.591.6:658.3]:330.34

Т. О. Гусаковська
ORCID 0000-0002-9094-3613
Л. А. Рибалко-Рак
ORCID 0000-0002-2269-9209
О. П. Білінська
ORCID 0000-0002-4769-4586

ФОРСАЙТ-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретико-методичні засади інтеграції форсайт-підходу, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в системі забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах зростаючої невизначеності, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску. Обґрунтовано, що форсайт у сучасних умовах виходить за межі інструменту стратегічного прогнозування та набуває значення інтеграційного механізму узгодження маркетингових, кадрових та інноваційних управлінських рішень. Проаналізовано взаємозв'язок інноваційного маркетингу та HRM як взаємодоповнюючих підсистем формування конкурентних переваг підприємства, де маркетинг забезпечує трансформацію інновацій у ринкову цінність, а система управління людськими ресурсами формує компетентнісний та інноваційний потенціал організації. Визначено ключові напрями впливу форсайт-аналізу на процеси стратегічного управління, зокрема через ідентифікацію трендів, слабких сигналів змін, сценарне моделювання та адаптацію управлінських стратегій до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено обґрунтуванню ролі «зелених» HR-практик, цифровізації HR-процесів та інноваційного маркетингу у формуванні стійких моделей розвитку підприємств. Запропоновано форсайт-орієнтовану модель інтеграції інноваційного маркетингу та HRM, у межах якої форсайт виступає координаційним ядром стратегічного управління. Розроблено економічний механізм реалізації такої інтеграції, що включає ресурсний, процесний та результативний блоки, а також систему зворотного зв'язку для адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що використання запропонованого підходу сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств, ефективності використання людського капіталу, адаптивності управління та формуванню довгострокових конкурентних переваг у контексті забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: *форсайт, форсайт-методи, інноваційний маркетинг, управління людськими ресурсами, економічний механізм, система управління, сталий розвиток.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-100-109

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічних систем традиційні управлінські моделі, що базуються на функціональній відокремленості підсистем підприємства, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, технологічних змін та динамічних ринкових трансформацій.

Водночас інноваційний маркетинг та управління людськими ресурсами відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Перший забезпечує орієнтацію на споживача, розвиток нових ринків і створення інноваційної цінності, тоді

© Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Білінська О. П., 2026

як другий формує людський капітал, здатний генерувати та реалізовувати інновації. Проте на практиці ці підсистеми часто функціонують фрагментарно, без належної стратегічної узгодженості, що знижує їх синергетичний потенціал.

Додатковим викликом є необхідність врахування принципів сталого розвитку, які передбачають збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства. Це потребує переходу від короткострокових рішень до довгострокового стратегічного бачення, заснованого на прогнозуванні майбутніх змін та формуванні адаптивних управлінських механізмів.

У цьому контексті особливого значення набувають форсайт-методи як інструмент стратегічного прогнозування, що дозволяє ідентифікувати можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища, визначати перспективні напрями інноваційної діяльності та формувати узгоджену політику розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження демонструють зростаючий інтерес до проблем інтеграції форсайт-підходів, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в контексті забезпечення сталого розвитку. Водночас ці напрями здебільшого розглядаються фрагментарно, що зумовлює необхідність їх системного узгодження.

Значний пласт зарубіжних досліджень присвячений ролі стратегічного форсайту у забезпеченні інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності організацій. Зокрема, доведено, що форсайт позитивно впливає на формування сталих інновацій через стратегічне бачення, аналіз середовища та інтеграційні спроможності, забезпечуючи основу для ефективних управлінських рішень (Khalaf, Ahmed and Abdulqader, 2025). Розвиток цього підходу пов’язується з цифровізацією управління персоналом, де інтеграція форсайт-методів у систему управління людськими ресурсами (HRM) дозволяє прогнозувати потреби у компетенціях та підвищувати адаптивність організацій (Banga and Gaile-Sarkane, 2025).

Паралельно активно розвивається концепція сталого HRM, де «зелені» практики розглядаються як чинник екологічної та соціальної ефективності підприємств. Дослідження підтверджують, що «зелений» HRM підсилює інноваційну активність, екологічну поведінку працівників і конкурентні переваги організацій, хоча на практиці такі підходи часто залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими в систему управління (Fasnacht and Schlosser, 2025; Matti, Bontoux and Jensen, 2025; Modrzyńska, Sadkowska and Leszczewska, 2024).

Окремий напрям досліджень акцентує взаємозв’язок маркетингу та HRM, де їхня інтеграція позитивно впливає на інноваційний потенціал і ринкову результативність підприємств (Babu, Babu and Rajeswari, 2025).

В українській науковій літературі ці питання розглядаються через призму цифровізації HR-процесів, розвитку інноваційного маркетингу та ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності, однак переважно фрагментарно (Григор’єв, 2025; Кустрич та Гоменюк, 2026; Ларіна, Гальчинська та Діченко, 2023).

Додатково підкреслюється значення переходу до концепції сталого маркетингу та розвитку HR-маркетингу як інструменту узгодження ринку праці зі стратегічними цілями підприємства (Ларіна та Нагорна, 2024; Тельнов та Решміділова, 2022). У цьому контексті форсайт-підходи розглядаються як перспективний, але ще недостатньо розроблений інструмент стратегічного маркетингового планування (Мехович, 2024).

Таким чином, сучасні дослідження формують теоретичне підґрунтя для інтеграції форсайту, інноваційного маркетингу та HRM у контексті сталого розвитку, однак залишаються фрагментарними та недостатньо системними. Найбільш проблемним

питанням є відсутність цілісних моделей, які б поєднували ці підходи в єдину управлінську систему.

Мета статті полягає у розробленні та теоретико-методичному обґрунтуванні форсайт-орієнтованої моделі інтеграції інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами, а також економічного механізму її реалізації в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах високої невизначеності та прискорених структурних змін у зовнішньому середовищі форсайт-підхід набуває значення одного з ключових стратегічних інструментів управління розвитком підприємств. Його сутність полягає не лише у прогнозуванні майбутніх тенденцій, а й у формуванні системного бачення можливих сценаріїв розвитку, що дозволяє підприємствам завчасно адаптуватися до змін та формувати проактивні управлінські рішення. На відміну від традиційного прогнозування, форсайт базується на поєднанні аналітичних, експертних і сценарних методів, що забезпечує більш комплексне охоплення факторів невизначеності (Matti, Bontoux та Jensen 2025).

Форсайт-аналіз відіграє важливу роль у формуванні довгострокових управлінських рішень, оскільки дозволяє ідентифікувати як слабкі сигнали змін, так і потенційні «точки зламу» у розвитку ринкового середовища, технологій та соціально-економічних процесів. Це створює основу для стратегічного прогнозування ризиків і можливостей, а також для обґрунтування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства. У результаті управлінські рішення набувають більш випереджального характеру, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність організації.

Інтеграційна функція форсайт-підходу в системі управління підприємством полягає у забезпеченні узгодженості між різними функціональними підсистемами, зокрема інноваційним маркетингом та управлінням людськими ресурсами. Форсайт виступає сполучною ланкою між зовнішнім середовищем і внутрішніми управлінськими процесами, забезпечуючи трансформацію прогнозної інформації у стратегічні орієнтири розвитку. Таким чином, він сприяє формуванню цілісної системи управління, орієнтованої на довгострокову стійкість, інноваційність та створення доданої вартості.

Інноваційний маркетинг і управління людськими ресурсами традиційно розглядаються як окремі функціональні підсистеми підприємства, однак у сучасних умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції їх роль поступово змінюється у напрямі взаємної інтеграції. Інноваційний маркетинг виступає як система формування, просування та комерціалізації інноваційної цінності на ринку, тоді як управління людськими ресурсами забезпечує розвиток внутрішнього потенціалу підприємства через формування компетенцій, мотивацію та залучення персоналу до інноваційної діяльності.

У цьому контексті маркетинг і управління людськими ресурсами доцільно розглядати не як ізольовані функції, а як взаємопов’язані елементи єдиної системи створення цінності. Як зазначають R.J.K. Babu, S. Babu та P.S. Rajeswari (2025), інтеграція HR-практик (розвиток компетенцій, мотивація, управління ефективністю) та маркетингових стратегій безпосередньо підсилює інноваційний потенціал підприємств і сприяє розширенню їх ринкових можливостей. Це підтверджує, що людський капітал виступає ключовим джерелом інноваційних рішень, які трансформуються у маркетингову цінність.

Додатково, у дослідженні A. Priyono та ін. (2025) доведено, що розвиток динамічних організаційних спроможностей є критичним чинником інноваційної стійкості підприємств, оскільки дозволяє ефективно поєднувати внутрішні ресурси (зокрема людський потенціал) із зовнішніми ринковими можливостями. Це створює

підґрунтя для узгодження маркетингових і HR-функцій у межах єдиної стратегічної логіки розвитку.

Інтеграція інноваційного маркетингу та HRM проявляється у спільних процесах створення та реалізації інновацій, де відбувається взаємне підсилення їх функцій. Зокрема, HR-політика, орієнтована на розвиток інноваційної культури, безпосередньо впливає на здатність підприємства генерувати маркетингові інновації, тоді як маркетингова орієнтація підприємства визначає напрям розвитку людських ресурсів через формування попиту на нові компетенції.

Узгодження цих підсистем набуває особливої значущості в умовах сталого розвитку, оскільки дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та інноваційною активністю підприємства. Таким чином, інноваційний маркетинг і HRM формують взаємодоповнюючу систему створення цінності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Формування ефективної системи управління підприємством в умовах сталого розвитку потребує переходу від фрагментарного використання управлінських інструментів до створення інтегрованих моделей, що забезпечують узгодження стратегічних, тактичних і операційних рішень. У цьому контексті форсайт-орієнтований підхід виступає методологічною основою для поєднання інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в єдину систему створення цінності.

Запропонована модель базується на припущенні, що форсайт виконує роль інтеграційного ядра, яке забезпечує трансформацію зовнішніх сигналів змін (технологічних, ринкових, соціальних) у стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Ці орієнтири, у свою чергу, визначають як маркетингову політику підприємства, так і напрями розвитку людського капіталу, забезпечуючи їх взаємну узгодженість (рис. 1).

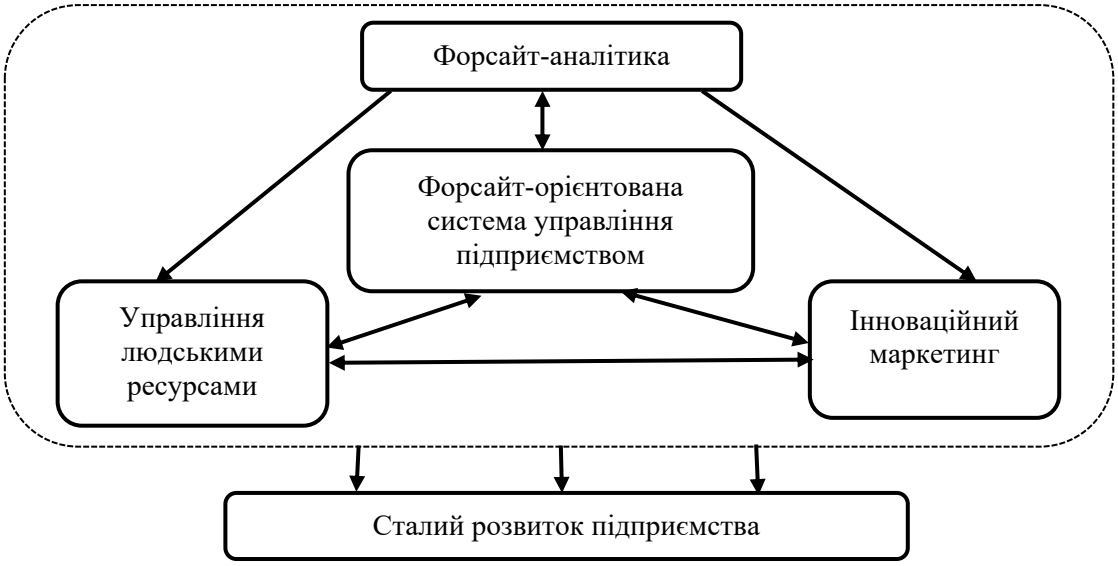

Рисунок 1. *Форсайт-орієнтована модель інтеграції маркетингу та управління людськими ресурсами*

Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель базується на виділенні трьох взаємопов'язаних контурів, інтегрованих через форсайт-ядро. Контур форсайт-аналізу забезпечує ідентифікацію ключових трендів, слабких сигналів змін та формування сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, виступаючи інформаційною основою стратегічного управління.

Маркетинговий контур відповідає за трансформацію отриманих стратегічних орієнтирів у ринково орієнтовані рішення, інноваційні продукти та ціннісні пропозиції

для споживачів, забезпечуючи зовнішню реалізацію інноваційного потенціалу підприємства.

Контур управління людськими ресурсами спрямований на формування, підтримку та нарощування необхідних компетенцій персоналу, які забезпечують ефективну реалізацію інноваційних і маркетингових стратегій.

Взаємодія зазначених контурів забезпечує їхню синергію та узгодженість, тоді як форсайт-ядро виконує координаційну функцію, інтегруючи стратегічні орієнтири розвитку підприємства в єдину систему управління, орієнтовану на сталий розвиток.

Таким чином, форсайт-орієнтована модель інтеграції маркетингу та управління людськими ресурсами дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління розвитком підприємства, забезпечуючи не лише адаптацію до змін, але й формування цих змін через інноваційну діяльність. Це створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності та реалізації принципів сталого розвитку.

Ефективна реалізація форсайт-орієнтованої моделі інтеграції інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами потребує формування цілісного економічного механізму, який забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсним потенціалом і ринковими можливостями. Такий механізм виступає інструментом перетворення форсайт-орієнтованих управлінських рішень у конкретні економічні результати діяльності підприємства.

Структурно економічний механізм включає три взаємопов’язані блоки: ресурсний, процесний та результативний (рис. 2).

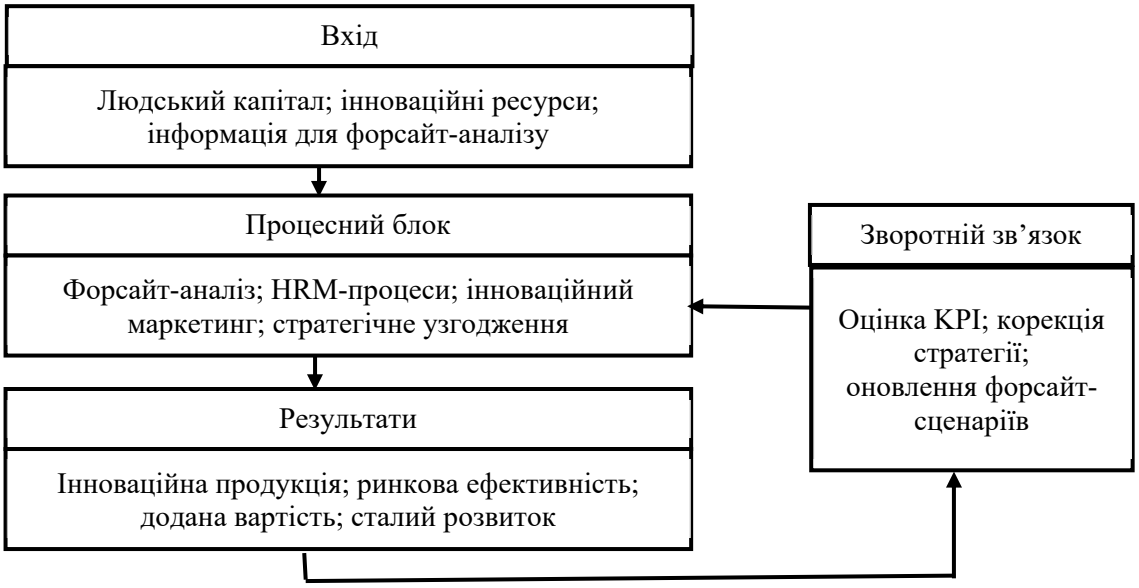

Рисунок 2. *Економічний механізм інтеграції інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами на основі форсайт-підходу*

Джерело: розроблено авторами

Ресурсний блок охоплює людський капітал, інформаційно-аналітичні ресурси та інноваційний потенціал підприємства, які формують базу для реалізації стратегічних змін. Процесний блок визначає сукупність управлінських процедур, пов’язаних із застосуванням форсайт-методів, розробкою маркетингових стратегій та розвитком HR-політики, орієнтованої на інновації. Результативний блок відображає економічні, соціальні та інноваційні ефекти, що виникають унаслідок інтеграції зазначених підсистем.

Ключовою особливістю запропонованого механізму є його циклічний характер, який передбачає постійне оновлення управлінських рішень на основі результатів форсайт-аналізу. Це забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволяє своєчасно коригувати маркетингові та кадрові стратегії.

Важливим елементом економічного механізму є система зворотного зв'язку, яка забезпечує оцінювання ефективності прийнятих рішень через показники інноваційної активності, продуктивності персоналу, ринкової результативності та рівня створеної доданої вартості. Таким чином, формується замкнений контур управління, в якому форсайт виступає не лише інструментом прогнозування, а й механізмом постійного вдосконалення управлінської системи.

Запропонований економічний механізм забезпечує не лише координацію маркетингових і HR-процесів на основі форсайт-підходу, але й створює підґрунтя для формування довгострокової стійкості підприємства. Саме інтеграція стратегічного передбачення, інноваційної орієнтації та розвитку людського капіталу дозволяє перейти до більш комплексної моделі управління, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку.

У сучасних умовах сталий розвиток підприємства визначається не лише його здатністю забезпечувати економічну ефективність, а й можливістю адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, підтримувати соціальну відповідальність та впроваджувати екологічно орієнтовані управлінські практики. У цьому контексті інтеграція форсайт-підходу, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами формує основу для переходу до більш гнучкої та проактивної моделі управління розвитком підприємства.

Застосування форсайт-методів дозволяє своєчасно ідентифікувати стратегічні виклики та перспективні напрями розвитку ринку, технологій і людського капіталу, що створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас інноваційний маркетинг забезпечує трансформацію результатів стратегічного передбачення у нові продукти, ринкові рішення та механізми створення цінності для споживачів, тоді як HRM забезпечує розвиток компетенцій персоналу, необхідних для реалізації інноваційних змін.

Синергія зазначених підсистем сприяє формуванню адаптивної організаційної системи, здатної швидко реагувати на зміни середовища та підтримувати баланс між економічними, соціальними й екологічними цілями розвитку. Зокрема, інтеграція «зелених» HR-практик, цифрових маркетингових інструментів і форсайт-аналітики дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів, рівень інноваційної активності та стійкість до кризових явищ.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність інтеграції форсайт-підходу, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в єдину систему управління підприємством, орієнтовану на сталий розвиток. Встановлено, що форсайт виступає не лише інструментом стратегічного передбачення, а й механізмом узгодження маркетингових і HR-рішень в умовах зростаючої невизначеності.

Доведено, що ефективність інноваційного маркетингу значною мірою залежить від розвитку людського капіталу, інноваційної культури та адаптивності персоналу, тоді як HRM має орієнтуватися на стратегічні ринкові зміни й довгострокові тенденції розвитку. Це дозволило сформувати форсайт-орієнтовану модель інтеграції маркетингу та HRM, а також запропонувати економічний механізм її реалізації, що включає ресурсний, процесний і результативний блоки та систему зворотного зв'язку.

Обґрунтовано, що використання запропонованого механізму сприяє підвищенню інноваційної активності, ефективності використання ресурсів і формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання ефективності форсайт-орієнтованої інтеграції маркетингу та HRM, формуванням системи відповідних KPI та адаптацією моделі до умов цифрової трансформації підприємств.

Бібліографічний список

Григор'єв, О., 2025. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд', *Сталий розвиток економіки*, 2(53), pp. 502–510. DOI:10.32782/2308-1988/2025-53-71.

Кустріч, Л. та Гоменюк, М., 2026. Інноваційний розвиток системи управління персоналом як чинник організаційної результативності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 350(1), pp. 406–414. DOI:10.31891/2307-5740-2026-350-54.

Ларіна, Я. та Нагорна, О., 2024. Сталий маркетинг: сутність та можливості у розвитку ринку органічних добрив в Україні. *Київський економічний науковий журнал*, (7), pp. 83–89. DOI:10.32782/2786-765X/2024-7-12.

Ларіна, Я., Гальчинська, Ю. та Діченко, А., 2023. Інноваційний маркетинг в системі маркетингового менеджменту підприємств: умови та ключові вектори розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), pp. 176–182. DOI:10.31891/2307-5740-2023-320-4-26.

Мехович, К.С., 2024. Теоретико-методичні засади використання технології маркет-форсайту в ІТ-сфері. *Економічні перетворення, бізнес та адміністрування*, 11(202). DOI:10.20998/2313-8890.2024.11.04.

Тельнов, А. та Решміділова, С., 2022. Тенденції розвитку маркетингового менеджменту персоналу в умовах четвертої промислової революції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), pp. 7–12. DOI:10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-1.

Babu, R.J.K., Babu, S. and Rajeswari, P.S., 2025. Leveraging HR and marketing practices to foster innovation in the Indian handloom sector. *Academy of Marketing Studies Journal*, 29(4), pp. 1–20. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/leveraging-hr-and-marketing-practices-to-foster-innovation-in-the-indian-handloom-sector-17483.html> (Accessed: 5 May 2026).

Banga, K. and Gaile-Sarkane, E., 2025. *Adaptive open innovation systems: Bridging strategic foresight and resilience in innovation ecosystems. Proceedings of the World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics.* DOI: 10.54808/WMSCI2025.01.166.

Fasnacht, D. and Schlosser, J., 2025. *The role of foresight in bridging the gap between trends and customer experiences. European Journal of Futures Research*, 13(1). DOI: 10.1186/s40309-025-00256-6.

Khalaf, M.J.A., Ahmed, F.N.M. and Abdulqader, A.A. 2025. *The role of strategic foresight in promoting sustainable innovation: An analytical study of the perspectives of administrative leaders at Northern Technical University. The Middle International Journal for Social Sciences,* 7(1), pp.20-34. *A*vailable at: https://www.researchgate.net/publication/399856813 (Accessed: 5 May 2026).

Matti, C., Bontoux, L. and Jensen, K., 2025. Strategic foresight framework for addressing agency in sustainability transitions: A co-creation approach*. Frontiers in Sustainability*, 6. DOI: 10.3389/frsus.2025.1507708.

Moczydłowska, J., Sadkowska, J. and Leszczewska, K., 2024. Exploring Green HR Practices in the Construction Industry: Evidence from Poland, *Sustainability*, 16(22). doi:10.3390/su16229886.

Priyono, A., Nordin, S.N., Utami, T.L.W., Salikin, N.H., Abdullah, M. and Abd Aziz, S., 2025. *Mapping the journey path for sustainable innovation: How a start-up pursues growth through leveraging dynamic capabilities*. *Discover Sustainability*, 6, Article 467. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-025-01324-4.

References

Grygoriev, O. 2025, Innovatsiini tekhnolohii HR-menedzhmentu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad. [Innovative technologies of HR-management in the crisis period: a theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(53), pp. 502-510. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-71. (in Ukrainian)

Kustrich, L. and Gomeniuk, M., 2026. Innovatsiinyi rozvytok systemy upravlinnia personalom yak chynnyk orhanizatsiinoi rezultatyvnosti. [Innovative development of the human resource management system as a factor of organizational performance]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 350(1), pp. 406–414. DOI:10.31891/2307-5740-2026-350-54. (in Ukrainian)

Larina, Y. and Nahorna, O., 2024. Stalyi marketynh: sutnist ta mozhlyvosti u rozvytku rynku orhanichnykh dobryv v Ukraini. [Sustainable marketing: essence and opportunities in the development of the organic fertilizer market in Ukraine]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal,* (7), pp. 83-89. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-7-12. (in Ukrainian)

Larina, Y., Galchynska, J. and Dichenko, A., 2023. Innovatsiinyi marketynh v systemi marketynhovoho menedzhmentu pidpryiemstv: umovy ta kliuchovi vektory rozvytku. [Innovative marketing in marketing management system of enterprises: reasons and key vectors of development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 320(4), pp. 176–182. DOI:10.31891/2307-5740-2023-320-4-26. (in Ukrainian)

Mekhovych, K., 2024. Teoretyko-metodychni zasady vykorystannia tekhnolohii market-forsaitu v IT-sferi. [Theoretical and methodological foundations of the use of market foresight technology in the IT sphere]. *Ekonomichni peretvorennia, biznes ta administruvannia*, 11(202). DOI:10.20998/2313-8890.2024.11.04. (in Ukrainian)

Telnov, A. and Reshmidilova, S., 2022. Tendentsii rozvytku marketynhovoho menedzhmentu personalu v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii. [Development tendencies of marketing personnel management under the fourth industrial revolution]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences,* 312(6(2), pp. 7–12. DOI:10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-1. (in Ukrainian)

Babu, R.J.K., Babu, S. and Rajeswari, P.S., 2025. Leveraging HR and marketing practices to foster innovation in the Indian handloom sector. *Academy of Marketing Studies Journal*, 29(4), pp. 1–20. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/leveraging-hr-and-marketing-practices-to-foster-innovation-in-the-indian-handloom-sector-17483.html> (Accessed: 5 May 2026).

Banga, K. and Gaile-Sarkane, E., 2025. *Adaptive open innovation systems: Bridging strategic foresight and resilience in innovation ecosystems. Proceedings of the World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics.* DOI: 10.54808/WMSCI2025.01.166.

Fasnacht, D. and Schlosser, J., 2025. *The role of foresight in bridging the gap between trends and customer experiences. European Journal of Futures Research*, 13(1). DOI: 10.1186/s40309-025-00256-6.

Khalaf, M.J.A., Ahmed, F.N.M. and Abdulqader, A.A. 2025. *The role of strategic foresight in promoting sustainable innovation: An analytical study of the perspectives of administrative leaders at Northern Technical University. The Middle International*

Journal for Social Sciences, 7(1), pp.20-34. *Av*ailable at: https://www.researchgate.net/publication/399856813 (Accessed: 5 May 2026).

Matti, C., Bontoux, L. and Jensen, K., 2025. Strategic foresight framework for addressing agency in sustainability transitions: A co-creation approach. *Frontiers in Sustainability*, 6. DOI: 10.3389/frsus.2025.1507708.

Moczydłowska, J., Sadkowska, J. and Leszczewska, K., 2024. Exploring Green HR Practices in the Construction Industry: Evidence from Poland, *Sustainability*, 16(22). doi:10.3390/su16229886.

Priyono, A., Nordin, S.N., Utami, T.L.W., Salikin, N.H., Abdullah, M. and Abd Aziz, S., 2025. *Mapping the journey path for sustainable innovation: How a start-up pursues growth through leveraging dynamic capabilities*. *Discover Sustainability*, 6, Article 467. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-025-01324-4.

Husakovska T.
Rybalko-Rak L.
Bilinska O.

FORESIGHT-ORIENTED MODEL OF INTEGRATING INNOVATION MARKETING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEM

This article explores the theoretical and methodological foundations for integrating foresight approaches, innovation marketing, and human resource management (HRM) into a unified framework for ensuring sustainable enterprise development under conditions of increasing uncertainty, digital transformation, and intensifying global competition. It argues that modern foresight extends beyond traditional strategic forecasting and evolves into an integrative governance mechanism that aligns marketing strategies, human capital development, and innovation processes within a single adaptive system. The study demonstrates that innovation marketing and HRM should no longer be considered isolated functional domains. Instead, they operate as interdependent subsystems of value creation. Innovation marketing ensures the transformation of foresight-driven insights into market-oriented solutions, innovative products, and customer value propositions, while HRM builds and develops the internal intellectual and competency-based capacity necessary for implementing these innovations effectively. Their integration is therefore essential for strengthening organizational adaptability and long-term competitiveness. A particular focus is placed on the role of foresight analysis as a coordinating mechanism that enables organizations to identify weak signals of change, emerging technological and market trends, and alternative development scenarios. This analytical function provides the basis for strategic alignment between external environmental dynamics and internal organizational capabilities, ensuring that managerial decisions are forward-looking and resilient. Based on this conceptual foundation, a foresight-driven model for integrating innovation marketing and HRM is proposed. The model consists of three interconnected analytical contours: (1) foresight analysis, which generates strategic intelligence; (2) innovation marketing, which translates this intelligence into market value; and (3) HRM, which ensures the development of human capital required for innovation implementation. The interaction between these components creates a synergistic effect, where each subsystem reinforces the effectiveness of the others under the coordination of the foresight core. In addition, the article develops an economic mechanism for implementing this integration, structured into resource, process, and outcome blocks. The resource block includes human capital, innovation resources, and analytical information. The process block encompasses foresight methods, HRM practices, and innovation marketing

activities. The outcome block reflects enterprise performance in terms of innovation output, competitiveness, value creation, and sustainable development indicators. A feedback loop ensures continuous adaptation of managerial decisions based on performance evaluation and updated foresight scenarios. The findings confirm that the proposed integrated approach enhances innovation capacity, improves resource utilization efficiency, and strengthens the strategic flexibility of enterprises. It also supports the transition toward sustainable development by balancing economic performance with social and organizational adaptability objectives. The study contributes to the theoretical advancement of foresight-based management integration and provides a conceptual foundation for future empirical validation and sector-specific adaptation, particularly in the context of digital transformation and evolving sustainability requirements.

Key words: *foresight; foresight methods; innovation marketing; human resource management; economic mechanism; management system; sustainable development.*

Стаття надійшла до редакції: 04.03.2026.
Прийнято до публікації: 23.03.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 110-122

УДК 336.7:339.9:338.124.4

О. О. Третяк
ORCID 0009-0005-8784-7195

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

У статті досліджені та узагальнені теоретичні й прикладні аспекти діяльності глобальних фінансових інститутів в умовах глобальних економічних криз. Обґрунтовано, що у періоди криз їхня роль виходить за межі традиційного кредитування та охоплює макрофінансову стабілізацію, нагляд за системними ризиками, координацію боргової політики, підтримку інституційних реформ, фінансування розвитку, кліматичної стійкості й соціального захисту.

Проаналізовано основні зміни в діяльності Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Ради з фінансової стабільності, Базельського комітету з банківського нагляду та пов'язаних механізмів Групи двадцяти. Визначено, що глобальні фінансові інститути поступово перейшли від переважно реактивної моделі антикризового реагування до більш комплексної системи запобігання, моніторингу, швидкого фінансування, регуляторної координації та підтримки довгострокової економічної стійкості.

Визначено хвилеподібну еволюцію діяльності глобальних фінансових інститутів за основними етапами. Для 2008-2013 рр. розкрито посилення запобіжного кредитування, розширення доступу до ресурсів та інституціоналізацію посткризових наглядових стандартів. Для 2014-2019 рр. показано зміщення портфелів у бік інституційних реформ, конкурентоспроможності, інфраструктурного розвитку та завершення ключових елементів реформи фінансової стабільності.

Для 2020-2021 рр. обґрунтовано перехід до масового використання швидких інструментів фінансування, оперативних операцій підтримки політики, історичної алокації спеціальних прав запозичення та нових підходів до боргових врегулювань. Для періоду 2022 р. і наступних років визначено переорієнтацію діяльності глобальних фінансових інститутів на стійкість, енергетичну безпеку, кліматичне фінансування, регіоналізацію стандартів і посилення соціального виміру програм підтримки.

У статті запропоновано структурно-логічне узагальнення основних тенденцій діяльності глобальних фінансових інститутів у кризових умовах, що відображає послідовний перехід від стабілізаційних інструментів до багатовимірної архітектури фінансової стійкості світового господарства.

Ключові слова: *глобальні фінансові інститути, глобальні економічні кризи, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Базель ІІІ, фінансова стабільність, боргова архітектура, кліматичне фінансування, стійкість.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-110-122

Постановка проблеми. Глобальні економічні кризи останніх десятиліть істотно змінили функціональну роль глобальних фінансових інститутів. Якщо в умовах відносної стабільності їхня діяльність переважно асоціювалася з кредитуванням країн, моніторингом макроекономічної політики, підтримкою розвитку та формуванням фінансових стандартів, то в умовах криз вони перетворюються на ключові центри антикризової координації. Саме через глобальні фінансові інститути відбувається мобілізація ліквідності, погодження боргових ініціатив, уніфікація наглядових правил, підтримка бюджетної стабілізації, а також формування нових підходів до економічної стійкості.

© Третяк О. О., 2026

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасна криза світового господарства має не одномоментний, а хвилеподібний і багатовимірний характер. Глобальна фінансова криза 2008-2009 рр. виявила структурні слабкості банківського сектору, недостатність капітальних буферів, ризики надмірного фінансового плеча та недосконаліть наглядової координації. Післякризовий період 2014-2019 рр. був пов'язаний із поступовим переходом від екстреної стабілізації до інституційних реформ, підвищення конкурентоспроможності та модернізації інфраструктури розвитку. Пандемія COVID-19 у 2020-2021 рр. спричинила потребу у швидких, масових і менш умовних інструментах підтримки. Починаючи з 2022 р., до макрофінансових дисбалансів додалися енергетичні, кліматичні, боргові, безпекові та геоекономічні виклики, що посилило запит на довгострокову стійкість.

Так, наукова проблема полягає у визначенні тенденцій, що зумовлюють зміну ролі глобальних фінансових інститутів у кризові періоди: від надання ліквідності й макрофінансової стабілізації до координації фінансового нагляду, боргових рішень, кліматичної адаптації та соціальної стійкості.

Для України це має прикладне значення, оскільки рішення Міжнародного валютного фонду *(англ. International Monetary Fund – IMF; далі – МВФ),* Світового банку *(англ. World Bank)* та інших глобальних фінансових інститутів *(далі – ГФІ*) впливають на доступ до зовнішнього фінансування, боргову стійкість, бюджетну політику, банківське регулювання та параметри післякризового відновлення.

Метою статті є обґрунтування основних тенденцій діяльності глобальних фінансових інститутів в умовах глобальних економічних криз на основі аналізу хвилеподібної еволюції їхніх інструментів, стандартів, портфельних пріоритетів, боргових ініціатив і механізмів підтримки стійкості у 2008-2013 рр., 2014-2019 рр., 2020-2021 рр. та 2022 р. і наступних роках.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– розкрити зміст і функціональну роль глобальних фінансових інститутів у системі антикризового регулювання світового господарства;

– виокремити ключові етапи хвилеподібної еволюції діяльності ГФІ у 2008-2013 рр., 2014-2019 рр., 2020-2021 рр. та 2022 р. і наступних роках;

– обґрунтувати зміну інструментарію МВФ, Світового банку, Ради з фінансової стабільності, Базельського комітету з банківського нагляду та пов'язаних механізмів Групи двадцяти під впливом глобальних криз;

– систематизувати тенденції переходу від короткострокової фінансової стабілізації до довгострокової стійкості, кліматичної адаптації, енергобезпеки та соціальної підтримки;

– запропонувати структурно-логічну модель трансформації діяльності глобальних фінансових інститутів в умовах глобальних економічних криз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади дослідження діяльності глобальних фінансових інститутів сформовано у межах підходів до міжнародної фінансової стабільності, глобального економічного врядування, боргової стійкості та антикризового регулювання. Серед іноземних учених вагомий внесок у вивчення природи фінансових криз, ролі міжнародних інститутів і суперечностей глобалізації зробили B. Eichengreen, J. Stiglitz, C. Reinhart, K. Rogoff, D. Rodrik та R. Rajan (Eichengreen, 2019; Stiglitz, 2002; Reinhart and Rogoff, 2009; Rodrik, 2011; Rajan, 2010). У цих працях глобальні кризи розглядаються не лише як наслідок макроекономічних дисбалансів, а як прояв інституційної вразливості міжнародної фінансової системи.

У вітчизняній науковій літературі проблеми глобальної фінансової архітектури, трансформації світового господарства, фінансової безпеки та антикризового регулювання розкрито у працях О. Білоруса, Д. Лук'яненка, А. Філіпенка, В. Гейця, Т. Єфименко та В. Опаріна (Білорус, Лук'яненко та ін., 2001; Філіпенко, 2008; Геєць,

2009; Єфименко, 2013; Опарін, Федосов та Юхименко, 2017). Їхні напрацювання дають змогу розглядати діяльність ГФІ як складову не лише зовнішнього фінансування, а й ширшого механізму стабілізації, регуляторної координації та адаптації національних економік до глобальних шоків.

Окремий блок джерел становлять інституційні документи МВФ, Світового банку, Ради з фінансової стабільності та Базельського комітету з банківського нагляду. У них відображено реформування кредитного інструментарію МВФ після 2008 р., запровадження Гнучкої кредитної лінії *(англ. Flexible Credit Line – FCL*), розвиток Запобіжної кредитної лінії *(англ. Precautionary Credit Line – PCL)* та її заміну Запобіжною лінією і лінією ліквідності *(англ. Precautionary and Liquidity Line – PLL),* а також посилення стандартів фінансового нагляду через Базель ІІІ *(англ. Basel III*), підходи до системно важливих фінансових інститутів *(англ. Systemically Important Financial Institutions – SIFI)* і Програму оцінки фінансового сектору *(англ. Financial Sector Assessment Program - FSAP)* (IMF, 2009; 2010; 2011; BCBS, 2017; FSB, 2023).

Документи Світового банку розкривають зміну характеру фінансування розвитку через інвестиційне проєктне фінансування *(англ. Investment Project Financing – IPF),* фінансування політики розвитку *(англ. Development Policy Financing – DPF),* операції політики *розвитку (англ. Development Policy Operations – DPO)* та фінансування за результатами *(англ. Program-for-Results – PforR).* У кризових умовах ці інструменти поєднують інвестиційну підтримку, бюджетну стабілізацію, інституційні реформи та соціальний захист (World Bank, 2021; 2026a; 2026b; 2026c).

У період пандемії COVID-19 центральне місце посіли екстрене фінансування МВФ, загальна алокація спеціальних прав запозичення *(англ. Special Drawing Rights – SDR),* Ініціатива призупинення обслуговування боргу *(англ. Debt Service Suspension Initiative – DSSI)* та Спільна рамкова програма з боргових врегулювань *(англ. Common Framework for Debt Treatments)*. Ці інструменти засвідчили перехід від окремих програм підтримки до більш комплексної координації ліквідності, боргу та соціально-економічної стійкості (IMF, 2020; 2021; 2021a; World Bank, 2022).

Після 2022 р. у науковому та інституційному дискурсі посилилася увага до стійкості, кліматичного фінансування, енергетичної безпеки та соціального виміру кризової підтримки. Це відображено, зокрема, у запуску Трасту стійкості та сталості *(англ. Resilience and Sustainability Trust – RST)* і зростанні кліматичного фінансування Світового банку (IMF, 2024; World Bank, 2024). Водночас недостатньо систематизованим залишається питання хвилеподібної еволюції діяльності ГФІ у різні кризові періоди, що й зумовлює подальше дослідження цієї проблематики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальні фінансові інститути доцільно розглядати як сукупність міжнародних організацій, регуляторних форумів, банків розвитку та координаційних механізмів, які впливають на фінансову стабільність, доступ до ресурсів, боргову стійкість, стандарти регулювання та напрями структурної трансформації економік. До їх ядра належать МВФ, Світовий банк, регіональні банки розвитку, Рада з фінансової стабільності *(англ. Financial Stability Board – FSB),* Базельський комітет з банківського *нагляду (англ. Basel Committee on Banking Supervision – BCBS)*, а також механізми Групи двадцяти *(англ. Group of Twenty – G20).* У кризових умовах значення цих інститутів зростає, оскільки окремі країни часто не мають достатньої ліквідності, фіскального простору або інституційної спроможності для самостійного подолання зовнішніх шоків (International Monetary Fund, 2026; World Bank, 2026a; Financial Stability Board, 2023).

Функціональна роль ГФІ в умовах криз охоплює чотири взаємопов’язані напрями: стабілізаційне фінансування платіжних, бюджетних і ліквіднісних розривів; формування стандартів, що знижують імовірність повторення системних шоків; координацію

боргових і регуляторних рішень між країнами, офіційними кредиторами, приватними інвесторами та національними органами влади; вплив на довгострокові пріоритети розвитку через інституційні реформи, кліматичну адаптацію, енергетичну безпеку та соціальний захист (World Bank, 2026a; 2026b; International Monetary Fund, 2024).

Першою хвилею сучасної трансформації діяльності ГФІ був період 2008-2013 рр. Глобальна фінансова криза виявила, що традиційні програми підтримки, орієнтовані переважно на корекцію макроекономічних дисбалансів після настання кризи, не завжди здатні запобігати швидкому поширенню фінансових шоків. Тому МВФ посилив превентивний компонент своєї діяльності. Запровадження Гнучкої кредитної лінії (FCL) у 2009 р. означало перехід до інструменту, який міг використовуватися країнами з дуже сильними фундаментальними показниками та політикою як засіб попередження кризи або пом'якшення зовнішнього шоку. Водночас було розширено доступ до ресурсів Фонду, що відображало усвідомлення недостатності попередніх фінансових лімітів у масштабній глобальній кризі (International Monetary Fund, 2009).

Подальший розвиток превентивної логіки відбувся через Запобіжну кредитну лінію (PCL), яку у 2011 р. було замінено Запобіжною лінією і лінією ліквідності (PLL). Ці інструменти були спрямовані на країни із загалом міцними показниками, але наявними вразливостями. Отже, кризова підтримка почала виконувати не лише реактивну, а й превентивну функцію, пов'язану із захистом від поширення фінансових шоків (International Monetary Fund, 2011).

У цей самий період сформувалася друга важлива тенденція – інституціоналізація посткризових стандартів фінансового нагляду. Стандарти Базель ІІІ *(англ. Basel III)* були спрямовані на підвищення якості та достатності банківського капіталу, посилення ліквіднісних вимог, обмеження надмірного фінансового плеча та підвищення стійкості банків до шоків. Паралельно FSB розвивала підхід до системно важливих фінансових інститутів *(англ. Systemically Important Financial Institutions – SIFI),* який мав зменшити моральний ризик установ, що сприймалися як «надто великі, щоб збанкрутувати». Регулярна Програма оцінки фінансового сектору *(англ. Financial Sector Assessment Program – FSAP)* для системно важливих фінансових секторів посилила зв'язок між макроекономічним наглядом і оцінкою стабільності фінансових систем (International Monetary Fund, 2010; Basel Committee on Banking Supervision, 2017; Financial Stability Board, 2023).

Світовий банк у 2008-2013 рр. також посилив політико-орієнтований характер операцій. У кризових умовах підтримка розвитку не могла обмежуватися довгостроковими інвестиційними проєктами, оскільки країнам була потрібна швидша бюджетна та інституційна підтримка. Тому операції політики розвитку використовувалися для підтримки реформ у сфері публічних фінансів, фінансового сектору, соціального захисту та відновлення економічної активності. У підсумку перша хвиля трансформації ГФІ поєднала три логіки: екстрену ліквідність, превентивне фінансування і посилення регуляторних стандартів (рис. 1) (World Bank, 2026a).

Друга хвиля охоплює 2014-2019 рр. і може бути визначена як період інституційної нормалізації та переходу від екстреної антикризової відповіді до структурного зміцнення економік. У цей час діяльність ГФІ дедалі більше орієнтувалася на усунення причин вразливості, а не лише на фінансування її наслідків. Для Світового банку це означало зміщення портфелів у бік інституційних реформ, підвищення конкурентоспроможності, розвитку інфраструктури та результативності державних програм. Інвестиційне проєктне фінансування *(англ. Investment Project Financing – IPF),* фінансування політики розвитку *(англ. Development Policy Financing – DPF*), операції політики розвитку *(англ. Development Policy Operations – DPO)* та фінансування за результатами *(англ. Program-for-Results – PforR)* сформували гнучку архітектуру фінансування: IPF забезпечував інвестиції у конкретні

проєкти, PforR прив'язував виплати до досягнення результатів, а DPF/DPO підтримував політичні та інституційні реформи (World Bank, 2026a; 2026b; 2026c).

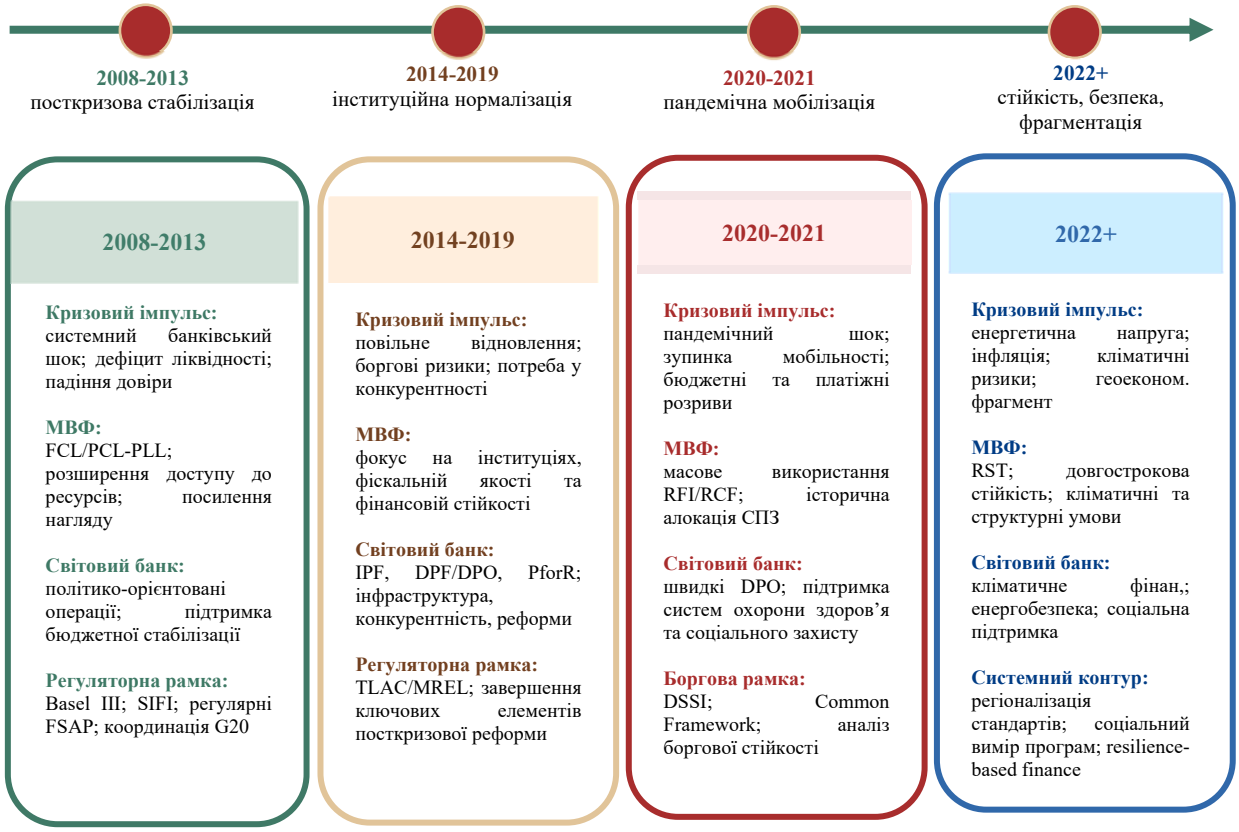

Рисунок 1. *Хвилеподібна еволюція ролі глобальних фінансових інститутів у кризові періоди*
Джерело: складено автором

У діяльності МВФ у цей період зберігалася роль макрофінансової стабілізації, але зростала увага до якості інституцій, фіскального управління, фінансової стійкості та структурних передумов зростання. Це свідчило про те, що після глобальної фінансової кризи міжнародна підтримка не могла бути ефективною без реформ, які підвищують здатність країн витримувати майбутні шоки. Іншими словами, ГФІ почали зміщувати акцент від «відновлення рівноваги» до «побудови стійкості» (International Monetary Fund, 2026; Financial Stability Board, 2023).

Ключовим регуляторним результатом цього періоду стало завершення основних елементів посткризової реформи фінансового сектору. Стандарт загальної здатності поглинання збитків *(англ. Total Loss-Absorbing Capacity – TLAC)*, оприлюднений FSB у 2015 р., встановив вимоги до здатності глобально системно важливих банків поглинати збитки та бути рекапіталізованими у процесі врегулювання без надмірного використання коштів платників податків. У європейському регуляторному просторі близьку функцію виконували мінімальні вимоги до власних коштів і прийнятних зобов'язань *(англ. Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities – MREL)*, пов'язані з відновленням і врегулюванням банків. Завершення ключових компонентів Basel III у 2017 р. закріпило перехід від кризового реагування до формування нової нормативної основи фінансової стабільності (Financial Stability Board, 2015; Basel Committee on Banking Supervision, 2017; European Commission, 2026).

Третя хвиля, 2020-2021 рр., була спричинена пандемією COVID-19 і суттєво відрізнялася від попередніх криз. Її особливість полягала в тому, що шок мав одночасно медичний, соціальний, бюджетний, виробничий і зовнішньоторговельний характер. Тому

традиційні програми, які потребували тривалих переговорів і повної розробки макроекономічних умов, не могли забезпечити необхідну швидкість реагування. У відповідь МВФ масово використовував Інструмент швидкого фінансування *(англ. Rapid Financing Instrument – RFI)* та Механізм швидкого кредитування *(англ. Rapid Credit Facility – RCF)*, які надавали оперативну допомогу країнам із невідкладними потребами платіжного балансу. Тимчасове підвищення лімітів доступу до цих інструментів відобразило безпрецедентний характер пандемічного шоку (International Monetary Fund, 2020).

Найбільш масштабним рішенням цього періоду стала загальна алокація спеціальних прав запозичення *(англ. Special Drawing Rights – SDR)* у 2021 р. в еквіваленті 650 млрд дол. США. Її значення полягало не лише у збільшенні глобальної ліквідності, а й у створенні резервного простору для країн, які зазнавали тиску на платіжний баланс і державні фінанси. Хоча розподіл SDR здійснюється пропорційно квотам країн, сама операція стала символом переходу від індивідуальних програм до системного інструменту підтримки глобальної ліквідності (International Monetary Fund, 2021).

Світовий банк у пандемічний період активізував швидкі DPO, програми підтримки охорони здоров'я, соціального захисту, бюджетної стабілізації та закупівлі вакцин. Його роль полягала не лише у фінансуванні, а й у збереженні базової функціональності державних систем у країнах, де пандемія загрожувала руйнуванням соціальних і економічних результатів попереднього розвитку. Саме тому операції Світового банку у 2020-2021 рр. демонструють посилення соціального виміру діяльності ГФІ (World Bank, 2021; 2026a).

Пандемія також загострила боргову проблему. Ініціатива призупинення обслуговування боргу *(англ. Debt Service Suspension Initiative – DSSI)* дала можливість найбіднішим країнам тимчасово призупинити платежі за офіційним двостороннім боргом і спрямувати ресурси на охорону здоров'я, соціальні та економічні потреби. Водночас Спільна рамкова програма з боргових врегулювань *(англ. Common Framework for Debt Treatments)* мала забезпечити більш системне боргове врегулювання для країн, які потребували не лише відтермінування платежів, а й глибшого розв'язання проблеми боргової нестійкості. Поєднання DSSI та Common Framework засвідчило, що ГФІ дедалі частіше виконують роль не тільки кредиторів, а й координаторів складних переговорів між різними групами кредиторів. Інструментальний профіль діяльності ГФІ у кризових умовах подано на рисунку 2 (World Bank, 2022; International Monetary Fund, 2021a).

Четверта хвиля, яка розпочалася з 2022 р., відображає перехід до логіки стійкості в умовах полікриз. На відміну від попередніх періодів, сучасні виклики не зводяться до одного фінансового або економічного шоку. Вони поєднують енергетичну нестабільність, інфляційний тиск, боргові ризики, кліматичні загрози, геополітичні конфлікти, фрагментацію торгівлі та перебудову глобальних ланцюгів постачання. Це зумовило переорієнтацію ГФІ на довгострокову стійкість, яка включає макрофінансову, енергетичну, кліматичну, соціальну та інституційну складові (International Monetary Fund, 2024; World Bank, 2024).

Запуск Трасту стійкості та сталості *(англ. Resilience and Sustainability Trust – RST)* МВФ став одним із найбільш показових проявів цієї тенденції. На відміну від традиційних інструментів, спрямованих переважно на коротко- і середньострокові потреби платіжного балансу, RST орієнтований на довгострокові виклики, зокрема зміну клімату та готовність до пандемій. Це означає поступове розширення розуміння макроекономічної стабільності: кліматичні ризики, енергетична залежність і слабкість систем охорони здоров'я починають розглядатися як фактори, здатні впливати на платіжний баланс, боргову стійкість і фінансову стабільність (International Monetary Fund, 2024).

Світовий банк у цей період посилив кліматичний і енергетичний компоненти фінансування. Зростання кліматичного фінансування, підтримка енергетичного переходу, інвестиції у стійку інфраструктуру та адаптаційні заходи свідчать про зміну

природи розвитку: розвиток уже не може розглядатися окремо від ризиків клімату, енергетичної безпеки та природних катастроф. Водночас це не означає повної заміни традиційної антибіднісної місії, а радше її доповнення новими вимірами глобальної стійкості (World Bank, 2024).

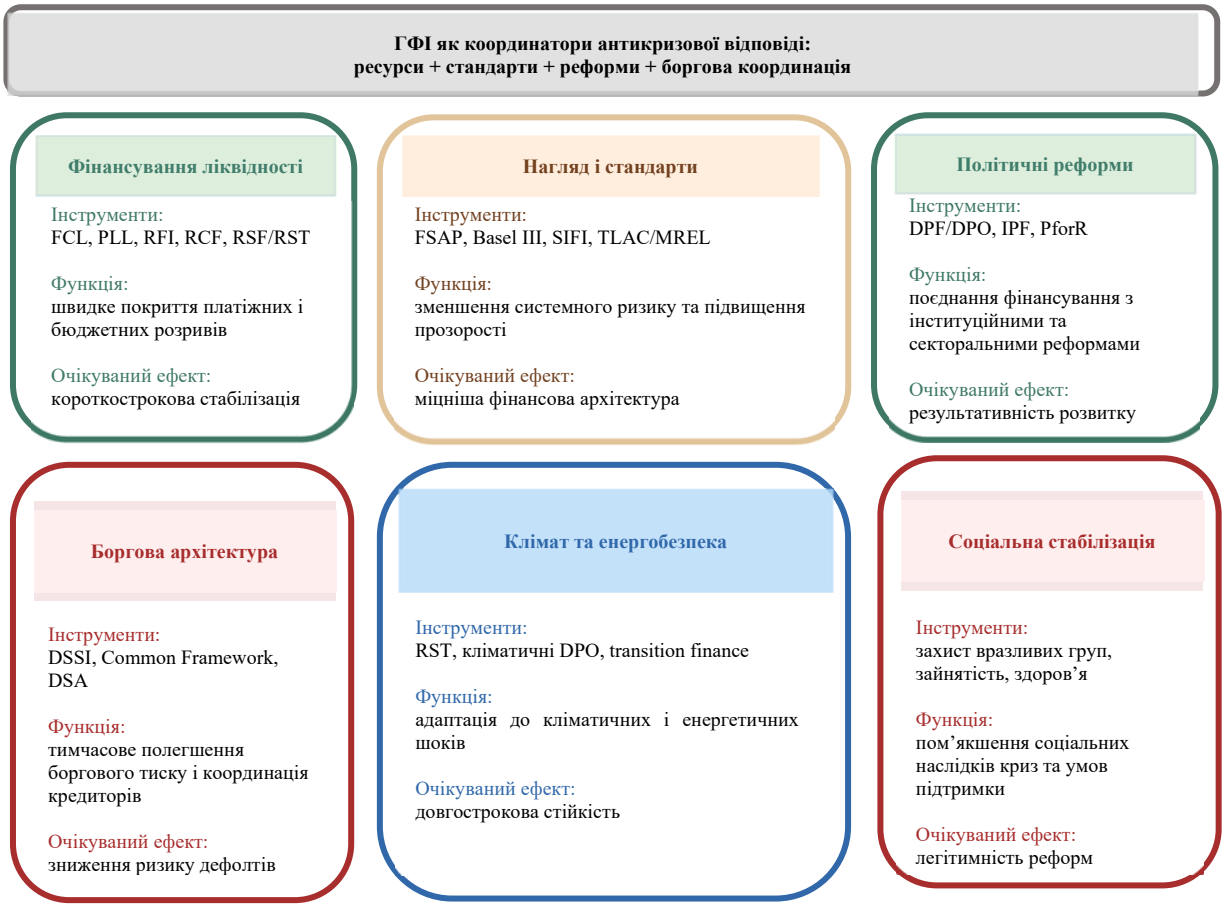

Рисунок 2. *Інструментальний профіль діяльності ГФІ в умовах глобальних економічних криз*
Джерело: складено автором

Важливою тенденцією 2022+ є регіоналізація і фрагментація стандартів. З одного боку, посткризові стандарти Basel III, TLAC/MREL і підходи до врегулювання банків створили спільну міжнародну основу. З іншого боку, різні юрисдикції впроваджують ці стандарти з різною швидкістю, із різними національними адаптаціями та політичними компромісами. Це посилює ризик регуляторної фрагментації, коли формально спільні стандарти набувають різного практичного змісту. Для ГФІ це означає необхідність не лише розробляти правила, а й підтримувати узгодженість їх застосування (Basel Committee on Banking Supervision, 2017; Financial Stability Board, 2023; European Commission, 2026).

Соціальний вимір також став більш стійким елементом програм підтримки. Якщо у попередніх кризах соціальні компоненти часто розглядалися як супровідні заходи до макроекономічної стабілізації, то після пандемії та енергетичного шоку вони стали невід'ємною умовою ефективності програм. Захист вразливих домогосподарств, підтримка зайнятості, доступ до базових послуг, продовольча та енергетична доступність дедалі частіше включаються у логіку програмної підтримки, оскільки без соціальної стабілізації макроекономічні заходи можуть втратити політичну та суспільну прийнятність (World Bank, 2021; 2026a; International Monetary Fund, 2024).

Систематизація зазначених тенденцій дає змогу запропонувати структурно-логічну модель трансформації діяльності ГФІ під впливом глобальних економічних криз. Вона відображає послідовний зв'язок між кризовими імпульсами, інституційною реакцією, механізмами реалізації, безпосередніми ефектами та стратегічними результатами. Така модель демонструє, що діяльність ГФІ розвивається не лінійно, а через хвилі адаптації до нових кризових умов (рис. 3) (International Monetary Fund, 2009; Financial Stability Board, 2023; World Bank, 2024).

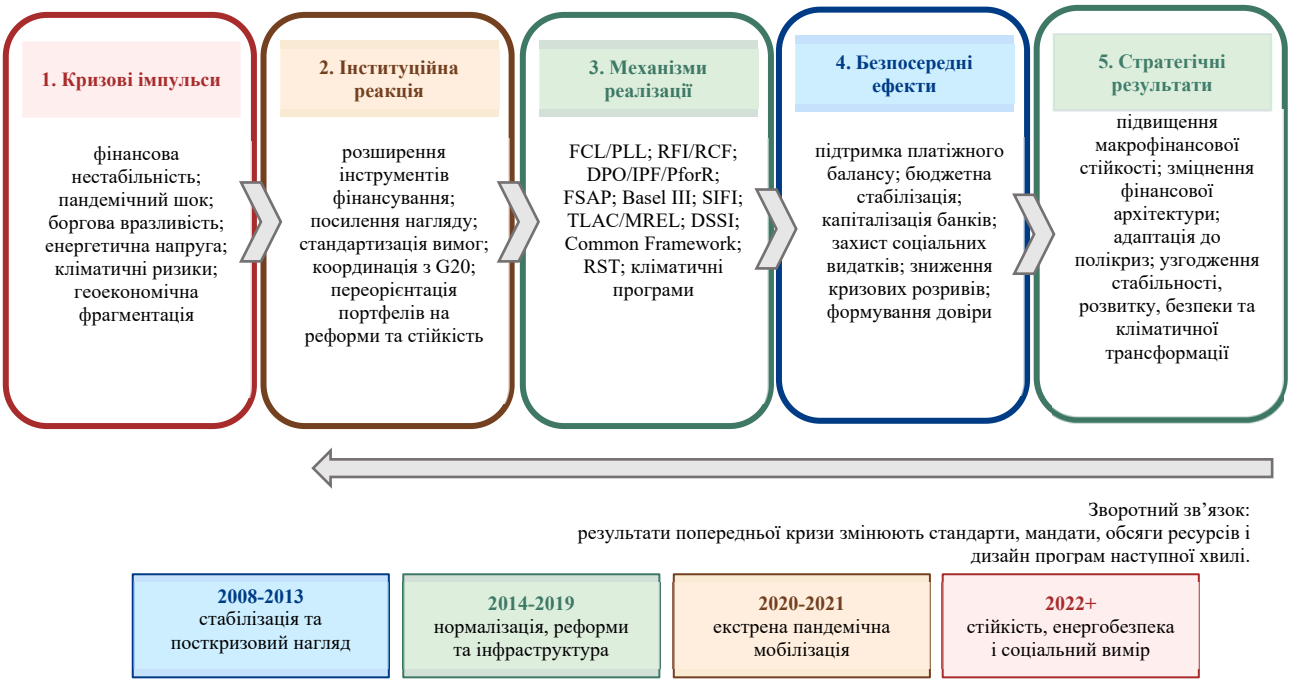

Рисунок 3. *Структурно-логічна модель трансформації діяльності ГФІ під впливом глобальних економічних криз*

Джерело: складено автором

Отже, основні тенденції діяльності глобальних фінансових інститутів в умовах глобальних економічних криз можна узагальнити за кількома напрямами. По-перше, відбувається розширення антикризового інструментарію: від класичних програм підтримки до превентивних ліній, екстреного фінансування, загальної ліквідності через SDR, боргових ініціатив і спеціалізованих трастів стійкості. По-друге, змінюється зміст умовності: поряд із макроекономічними параметрами дедалі більшого значення набувають інституційні, кліматичні, енергетичні та соціальні умови. По-третє, посилюється регуляторна функція ГФІ через стандарти фінансової стійкості, оцінювання системних ризиків і вимоги до банківської резолюції. По-четверте, зростає роль боргової координації. По-п'яте, діяльність ГФІ дедалі більше спрямовується на поєднання короткострокової стабілізації з довгостроковою здатністю економік адаптуватися до системних шоків (International Monetary Fund, 2020; 2021; World Bank, 2022; International Monetary Fund, 2024).

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що діяльність глобальних фінансових інститутів в умовах глобальних економічних криз має хвилеподібний характер. Кожна нова криза не лише активізує фінансову підтримку, а й змінює логіку функціонування ГФІ, розширюючи їхній інструментарій, мандати та сфери відповідальності.

У 2008-2013 рр. визначальним став перехід до превентивної стабілізації та регуляторного посилення через FCL, PCL/PLL, Basel III, SIFI та FSAP. У 2014-2019 рр. акценти змістилися до інституційних реформ, конкурентоспроможності, інфраструктури

та результативності фінансування, що проявилося у використанні IPF, DPF/DPO, PforR, TLAC/MREL.

Період 2020-2021 рр. засвідчив здатність ГФІ до швидкої мобілізації ресурсів через RFI/RCF, швидкі DPO, алокацію SDR, DSSI та Common Framework. Починаючи з 2022 р., діяльність ГФІ дедалі більше орієнтується на стійкість, енергобезпеку, кліматичне фінансування, адаптацію стандартів і соціальну стабілізацію.

Отже, сучасна тенденція діяльності глобальних фінансових інститутів полягає у переході від вузької антикризової підтримки до комплексного управління системною вразливістю світового господарства, що поєднує макрофінансову стабілізацію, регуляторний нагляд, боргову архітектуру, кліматичну адаптацію та соціальний захист.

Перспективи подальших досліджень полягають в оцінюванні ефективності інструментів ГФІ та їхнього впливу на макрофінансову стійкість країн із різним рівнем розвитку.

Бібліографічний список

Білорус, О. Г., Лук'яненко, Д. Г. та ін., 2001. *Глобалізація і безпека розвитку.* Київ: КНЕУ.

Геєць, В. М., 2009. *Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку.* Київ: НАН України.

Єфименко, Т. І., 2013. *Фіскальний простір антикризового регулювання.* Київ: ДННУ «Академія фінансового управління».

Опарін, В. М., Федосов, В. М., 2016. *Фінансова інфраструктура України: стан, проблеми та перспективи розвитку.* Київ: КНЕУ.

Філіпенко, А. С., 2008. *Міжнародні економічні відносини: теорія.* Київ: Либідь.

Eichengreen, B., 2019. *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System.* 3rd ed. Princeton: Princeton University Press.

Rajan, R. G., 2010. *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy.* Princeton: Princeton University Press.

Reinhart, C. M. and Rogoff, K. S., 2009. *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly.* Princeton: Princeton University Press.

Rodrik, D., 2011. *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy.* New York: W. W. Norton.

Stiglitz, J. E., 2002. *Globalization and Its Discontents.* New York: W. W. Norton.

Basel Committee on Banking Supervision, 2017. *Basel III: Finalising post-crisis reforms.* [online] Доступно: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm> [Дата звернення 15 травня 2026].

European Commission, 2026. *Bank Recovery and Resolution Directive.* [online] Доступно: <https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/bank-recovery-and-resolution-directive_en> [Дата звернення 15 травня 2026].

Financial Stability Board, 2015. *Total Loss-absorbing Capacity (TLAC) Principles and Term Sheet.* [online] Доступно: <https://www.fsb.org/2015/11/total-loss-absorbing-capacity-tlac-principles-and-term-sheet/> [Дата звернення 15 травня 2026].

Financial Stability Board, 2023. *Post-2008 Financial Crisis Reforms.* [online] Доступно: <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/market-and-institutional-resilience/post-2008-financial-crisis-reforms/> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2009. *IMF Overhauls Lending Framework.* [online] Доступно: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/14/01/49/pr0985> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2010. *IMF Expanding Surveillance to Require Mandatory Financial Stability Assessments of Countries with Systemically Important Financial Sectors.* [online]

Доступно: <https://www.imf.org/external/np/sec/pr/2010/pr10357.htm> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2011. *The Fund's Financing Role – Reform Proposals on Liquidity and Emergency Assistance and the Review of the Flexible Credit Line and Precautionary Credit Line.* [online] Доступно: <https://www.imf.org/en/news/articles/2015/09/28/04/53/pn11152> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2020. *IMF Annual Report 2020: Lending.* [online] Доступно: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/what-we-do/lending/> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2021. *IMF Managing Director Announces the US$650 Billion SDR Allocation Comes into Effect.* [online] Доступно: <https://www.imf.org/en/news/articles/2021/08/23/pr21248-imf-managing-director-announces-the-us-650-billion-sdr-allocation-comes-into-effect> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2021a. *The G20 Common Framework for Debt Treatments Must Be Stepped Up.* [online] Доступно: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2021/12/02/blog120221the-g20-common-framework-for-debt-treatments-must-be-stepped-up> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2024. *Interim Review of the Resilience and Sustainability Trust and Review of Adequacy of Resources.* [online] Доступно: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2024/06/24/Interim-Review-of-The-Resilience-and-Sustainability-Trust-and-Review-of-Adequacy-of-550939> [Дата звернення 15 травня 2026].

International Monetary Fund, 2026. *Financial Sector Assessment Program.* [online] Доступно: <https://www.imf.org/en/Publications/fssa> [Дата звернення 15 травня 2026].

World Bank, 2021. *Annual Report 2021: The World Bank Group's Support to Countries during the COVID-19 Crisis.* [online] Доступно: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report-2021/covid-response> [Дата звернення 15 травня 2026].

World Bank, 2022. *Debt Service Suspension Initiative: Q&As.* [online] Доступно: <https://www.worldbank.org/en/topic/debt/brief/debt-service-suspension-initiative-qas> [Дата звернення 15 травня 2026].

World Bank, 2024. *World Bank Group Announces Record $42.6 Billion in Climate Finance in Fiscal Year 2024.* [online] Доступно: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/09/19/world-bank-group-announces-record-42-6-billion-in-climate-finance-in-fiscal-year-2024> [Дата звернення 15 травня 2026].

World Bank, 2026a. *Development Policy Financing.* [online] Доступно: <https://www.worldbank.org/en/what-we-do/products-and-services/financing-instruments/development-policy-financing> [Дата звернення 15 травня 2026].

World Bank, 2026b. *Program-for-Results Financing.* [online] Доступно: <https://www.worldbank.org/en/programs/program-for-results-financing> [Дата звернення 15 травня 2026].

World Bank, 2026c. *Investment Project Financing.* [online] Доступно: <https://www.worldbank.org/en/what-we-do/products-and-services/financing-instruments/investment-project-financing> [Дата звернення 15 травня 2026].

References

Bilorus, O. H., Lukianenko, D. H. and others, 2001. *Hlobalizatsiia i bezpeka rozvytku [Globalization and security of development].* Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

Eichengreen, B., 2019. *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System.* 3rd ed. Princeton: Princeton University Press.

Filipenko, A. S., 2008. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: teoriia [International economic relations: theory].* Kyiv: Lybid. (in Ukrainian).

Heiets, V. M., 2009. *Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development].* Kyiv: NAN Ukrainy. (in Ukrainian).

Iefymenko, T. I., 2013. *Fiskalnyi prostir antykryzovoho rehuliuvannia [Fiscal space of anti-crisis regulation].* Kyiv: DNNU «Akademiia finansovoho upravlinnia». (in Ukrainian).

Oparin, V. M., Fedosov, V. M. and Yukhymenko, P. I., 2017. *Finansova infrastruktura Ukrainy: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Financial infrastructure of Ukraine: state, problems and development prospects].* Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

Rajan, R. G., 2010. *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy.* Princeton: Princeton University Press.

Reinhart, C. M. and Rogoff, K. S., 2009. *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly.* Princeton: Princeton University Press.

Rodrik, D., 2011. *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy.* New York: W. W. Norton.

Stiglitz, J. E., 2002. *Globalization and Its Discontents.* New York: W. W. Norton.

Basel Committee on Banking Supervision, 2017. *Basel III: Finalising post-crisis reforms.* [online] Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm> [Accessed 15 May 2026].

European Commission, 2026. *Bank Recovery and Resolution Directive.* [online] Available at: <https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/bank-recovery-and-resolution-directive_en> [Accessed 15 May 2026].

Financial Stability Board, 2015. *Total Loss-absorbing Capacity (TLAC) Principles and Term Sheet.* [online] Available at: <https://www.fsb.org/2015/11/total-loss-absorbing-capacity-tlac-principles-and-term-sheet/> [Accessed 15 May 2026].

Financial Stability Board, 2023. *Post-2008 Financial Crisis Reforms.* [online] Available at: <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/market-and-institutional-resilience/post-2008-financial-crisis-reforms/> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2009. *IMF Overhauls Lending Framework.* [online] Available at: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/14/01/49/pr0985> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2010. *IMF Expanding Surveillance to Require Mandatory Financial Stability Assessments of Countries with Systemically Important Financial Sectors.* [online] Available at: <https://www.imf.org/external/np/sec/pr/2010/pr10357.htm> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2011. *The Fund's Financing Role - Reform Proposals on Liquidity and Emergency Assistance and the Review of the Flexible Credit Line and Precautionary Credit Line.* [online] Available at: <https://www.imf.org/en/news/articles/2015/09/28/04/53/pn11152> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2020. *IMF Annual Report 2020: Lending.* [online] Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/what-we-do/lending/> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2021. *IMF Managing Director Announces the US$650 Billion SDR Allocation Comes into Effect.* [online] Available at: <https://www.imf.org/en/news/articles/2021/08/23/pr21248-imf-managing-director-

announces-the-us-650-billion-sdr-allocation-comes-into-effect> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2021a. *The G20 Common Framework for Debt Treatments Must Be Stepped Up.* [online] Available at: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2021/12/02/blog120221the-g20-common-framework-for-debt-treatments-must-be-stepped-up> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2024. *Interim Review of the Resilience and Sustainability Trust and Review of Adequacy of Resources.* [online] Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2024/06/24/Interim-Review-of-The-Resilience-and-Sustainability-Trust-and-Review-of-Adequacy-of-550939> [Accessed 15 May 2026].

International Monetary Fund, 2026. *Financial Sector Assessment Program.* [online] Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/fssa> [Accessed 15 May 2026].

World Bank, 2021. *Annual Report 2021: The World Bank Group's Support to Countries during the COVID-19 Crisis.* [online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report-2021/covid-response> [Accessed 15 May 2026].

World Bank, 2022. *Debt Service Suspension Initiative: Q&As.* [online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/debt/brief/debt-service-suspension-initiative-qas> [Accessed 15 May 2026].

World Bank, 2024. *World Bank Group Announces Record $42.6 Billion in Climate Finance in Fiscal Year 2024.* [online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/09/19/world-bank-group-announces-record-42-6-billion-in-climate-finance-in-fiscal-year-2024> [Accessed 15 May 2026].

World Bank, 2026a. *Development Policy Financing.* [online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/what-we-do/products-and-services/financing-instruments/development-policy-financing> [Accessed 15 May 2026].

World Bank, 2026b. *Program-for-Results Financing.* [online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/programs/program-for-results-financing> [Accessed 15 May 2026].

World Bank, 2026c. *Investment Project Financing.* [online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/what-we-do/products-and-services/financing-instruments/investment-project-financing> [Accessed 15 May 2026].

Tretiak O.

MAIN TRENDS IN THE ACTIVITIES OF GLOBAL FINANCIAL INSTITUTIONS UNDER GLOBAL ECONOMIC CRISES

The article examines the main trends in the activities of global financial institutions under global economic crises. The relevance of the study is determined by the wave-like and multidimensional nature of recent crises, including the global financial crisis of 2008–2009, post-crisis regulatory transformation, the COVID-19 shock, debt vulnerabilities, energy instability, climate risks and geoeconomic fragmentation.

The article substantiates that global financial institutions have gradually moved beyond the traditional role of lenders of last resort and macrofinancial supervisors. Their modern role increasingly consists in coordinating stabilization measures, structural reforms, debt restructuring, climate adaptation, energy security, social resilience and long-term development priorities.

The study analyses the activities of the International Monetary Fund, the World Bank, the Financial Stability Board, the Basel Committee on Banking Supervision and G20-related coordination mechanisms. Particular attention is paid to the transformation of their instruments, regulatory approaches and support mechanisms under the influence of different crisis waves.

For 2008-2013, the paper identifies the IMF's shift towards precautionary credit instruments, including the Flexible Credit Line, the Precautionary Credit Line and the Precautionary and Liquidity Line. This period was also characterized by expanded access to IMF resources, strengthened financial sector surveillance and the institutionalization of Basel III, SIFI approaches and regular FSAP assessments.

For 2014-2019, the study reveals a transition from emergency stabilization to institutional normalization and structural strengthening of national economies. During this period, the portfolios of global financial institutions shifted towards institutional reforms, competitiveness, infrastructure development and result-oriented financing, including IPF, DPF/DPO and PforR instruments.

For 2020-2021, the article demonstrates that the COVID-19 pandemic required a rapid and large-scale response from global financial institutions. The mass use of the Rapid Financing Instrument and Rapid Credit Facility, fast Development Policy Operations, the historic SDR allocation, the Debt Service Suspension Initiative and the Common Framework for Debt Treatments reflected a new practice of crisis support.

For 2022 and beyond, the study highlights the reorientation of global financial institutions towards resilience, energy security, climate finance, regionalization of standards and the consolidation of the social dimension in support programmes. Climate risks, energy dependence, social vulnerability and institutional weakness are increasingly considered factors that affect balance of payments stability, debt sustainability and long-term economic resilience.

The article proposes a structural and logical model of the transformation of global financial institutions under the influence of global economic crises. It demonstrates that their activities evolve not linearly, but through successive waves of adaptation to new global challenges.

The article concludes that the modern role of global financial institutions consists in combining short-term stabilization with long-term resilience, regulatory coordination, debt sustainability, climate adaptation, energy security and social protection.

Keywords: *global financial institutions, global economic crises, International Monetary Fund, World Bank, Basel III, financial stability, debt architecture, climate finance, resilience.*

Стаття надійшла до редакції: 27.02.2026.
Прийнято до публікації: 13.03.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 123-131

УДК 336.22:336.143(477):355.01

О. Ю. Тарасенко
ORCID 0000-0001-8060-8793
В. С. Коверза
ORCID 0000-0003-1465-0584

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено сучасні тенденції формування податкових надходжень бюджету України в умовах війни. Обґрунтовано зростання ролі податкових надходжень як основного джерела фінансового забезпечення держави в умовах економічної нестабільності, збільшення державних видатків та необхідності фінансування оборони, соціального захисту населення й відновлення інфраструктури. Визначено вплив воєнних дій на структуру, динаміку та джерела формування податкових доходів бюджету України.

У роботі проаналізовано структуру та динаміку податкових надходжень державного, місцевих і зведеного бюджетів України у 2023-2025 роках. Встановлено, що найбільшу частку доходів бюджету формують внутрішні податки на товари та послуги, насамперед податок на додану вартість, а також податок на доходи фізичних осіб і податок на прибуток підприємств. Водночас виявлено тенденцію до поступового зростання ролі податків на доходи та прибуток при зниженні питомої ваги рентних платежів. Досліджено особливості формування доходів місцевих бюджетів та визначено тенденції зміцнення їх фінансової самостійності в умовах децентралізації.

За результатами дослідження встановлено, що структура податкових надходжень України залишається чутливою до економічних коливань, змін ділової активності та наслідків воєнного стану. Визначено, що сучасними тенденціями розвитку податкової системи є посилення ролі непрямих податків, цифровізація податкового адміністрування та необхідність розширення податкової бази. Обґрунтовано доцільність подальшого вдосконалення податкової політики, підвищення ефективності адміністрування податків і забезпечення стабільності бюджетних надходжень у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *податки, податкові надходження, податкова система, непрямі податки, прямі податки, державний бюджет, місцеві бюджети, зведений бюджет*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-123-131

Постановка проблеми. В умовах війни в Україні різко зростає роль податкових надходжень як основного джерела фінансового забезпечення державного та місцевих бюджетів. Саме податки сьогодні визначають можливості держави щодо фінансування оборони, соціального захисту населення, відновлення інфраструктури та підтримки економічної стабільності. Водночас функціонування податкової системи відбувається в умовах значних економічних і соціальних викликів, пов'язаних із руйнуванням виробничих потужностей, скороченням ділової активності, міграційними процесами та загальною нестабільністю економічного середовища.

У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій формування податкових надходжень бюджету України, оскільки змінюється їх структура, джерела формування та співвідношення основних податкових груп. Важливим є визначення того, наскільки стабільними залишаються податкові доходи

© Тарасенко О. Ю., Коверза В. С., 2026

бюджету, які податки забезпечують їх основну частку, а також як воєнні умови впливають на динаміку надходжень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній науковій літературі питання формування податкових надходжень бюджету України розглядаються у працях Бех Г. В., Дмитрика О. О., Кобильніка Д. А., Криницького І. Є. та Кучерявенка М. П., (Бех, Дмитрик, Кобильнік, Криницький, та Кучерявенко, 2003) де закладено теоретико-правові засади функціонування податкової системи та фіскальної ролі податків. Значна увага приділяється нормативному регулюванню бюджетних відносин у контексті положень Бюджетного та Податкового кодексів України, які визначають механізми формування та розподілу доходів бюджетів різних рівнів. У сучасних дослідженнях Савченко Н. Г., Шевченка С. О., Любчак І. С., (Савченко, Шевченко та Любчак, 2025), а також Сковороди А. В. і Аверкіної М. Ф. (Сковорода та Аверкина, 2024) аналізується структура податкових надходжень та їх роль у забезпеченні доходної частини бюджету, зокрема підкреслюється домінування окремих податкових груп і залежність бюджетних доходів від макроекономічних умов. Узагальнення наукових підходів свідчить, що податкові надходження розглядаються як основний інструмент забезпечення фінансової стійкості держави та реалізації її соціально-економічних функцій.

Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій формування податкових надходжень бюджету України в умовах війни, дослідження їх структури та динаміки, а також визначення ролі основних податків у формуванні доходів бюджету та забезпеченні фінансової стабільності держави.

Виклад основного матеріалу. Найважливішою функцією податків є *фіскальна* (лат. fiscus – державна скарбниця). Відповідно до цієї функції податки виконують своє основне призначення – насичення доходної частини бюджету, доходів держави для задоволення потреб суспільства (Бех, Дмитрик, Кобильнік, Криницький та Кучерявенко, 2003).

Сучасні тенденції формування податкових надходжень бюджету України в умовах війни характеризуються високою залежністю як державного та місцевих бюджетів від податкових доходів, що залишаються основним джерелом фінансового забезпечення держави. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та значного зростання державних видатків податкові надходження відіграють важливу роль у забезпеченні фінансування оборони, соціального захисту населення, охорони здоров’я, освіти та відновлення інфраструктури.

Нормативною основою формування податкових надходжень в Україні залишається Податковий кодекс України (Податковий кодекс України № 2755, 2010), який визначає принципи оподаткування, структуру податкових платежів та порядок їх адміністрування. В умовах воєнного стану його значення посилюється, оскільки саме через механізми податкової політики держава адаптує систему оподаткування до сучасних економічних викликів та забезпечує стабільність бюджетних доходів.

Водночас формування, розподіл та використання доходів державного і місцевих бюджетів регламентується Бюджетним кодексом України (Бюджетний кодекс України № 2456, 2010), який визначає бюджетну систему України, принципи її функціонування, повноваження учасників бюджетного процесу, а також порядок зарахування та розподілу податкових і неподаткових надходжень між рівнями бюджетів. Саме положення Бюджетного кодексу забезпечують правове підґрунтя для формування дохідної частини бюджетів різних рівнів та визначають механізми міжбюджетних відносин, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та обмеженості фінансових ресурсів держави.

Аналіз податкових надходжень до державного бюджету України за 2023-2025 роки свідчить про суттєве зростання доходів бюджету, а також про збереження домінуючої ролі внутрішніх податків на товари та послуги у структурі податкових надходжень.

Таблиця 1

Структура та динаміка податкових надходжень до Державного бюджету України за 2023-2025 роки

Категорія	2023, млрд	2023, %	2024, млрд	2024, %	2025, млрд	2025, %
Податки на доходи / прибуток / приріст вартості	350.782	29.15	597.232	36.26	777.035	38.55
Рентна плата та використання природних ресурсів	60.328	5.01	52.431	3.18	48.682	2.42
Внутрішні податки на товари та послуги	748.144	62.16	944.862	57.36	1 129.829	56.05
Податки на міжнародну торгівлю та операції	40.559	3.37	48.279	2.93	55.985	2.78
Місцеві податки та збори	-	-	0.058	0.00	0.212	0.01
Інші податки та збори	3.731	0.31	4.328	0.26	4.075	0.20
Збори на паливно-енергетичні ресурси	-	-	-	-	0.000061	0.00

**сформовано автором на основі даних (Міністерство фінансів України, 2026)*

За період 2023-2025 років спостерігається стійке зростання податкових надходжень до бюджету України – з 1 203,544 млрд грн у 2023 році до 2 015,818 млрд грн у 2025 році. Найбільшу частку в структурі стабільно формують внутрішні податки на товари та послуги, хоча їх питома вага поступово зменшується з 62,16% у 2023 році до 56,05% у 2025 році, що свідчить про певну диверсифікацію джерел бюджетних надходжень.

Водночас податки на доходи та прибуток демонструють чітку тенденцію до зростання як в абсолютному вимірі (з 350,782 млрд грн до 777,035 млрд грн), так і в структурній частці (з 29,15% до 38,55%). Це може свідчити про підвищення ролі оподаткування доходів у формуванні бюджету та зростання бази оподаткування.

Рентна плата за використання природних ресурсів має тенденцію до зниження як у гривневому вимірі, так і в питомій вазі (з 5,01% до 2,42%), що може бути пов’язано зі змінами у видобувній активності або перерозподілом рентних платежів. Податки на міжнародну торгівлю демонструють помірне зростання в абсолютному значенні, але їх частка залишається відносно стабільною (близько 3% і нижче), що вказує на обмежений вплив зовнішньоторговельного компоненту на загальну структуру доходів.

Інші податки та збори, а також місцеві податки залишаються незначними за обсягами та не формують суттєвого впливу на загальну структуру доходів.

У цілому структура доходів бюджету характеризується домінуванням внутрішнього оподаткування та поступовим зростанням ролі податків на доходи, що може свідчити про адаптацію податкової системи до умов економічної трансформації та воєнного періоду.

Порівняльний аналіз показує, що протягом 2023-2025 років:

загальний обсяг податкових надходжень до державного бюджету стабільно зростав;

основним джерелом податкових доходів залишалися внутрішні податки на товари та послуги;

суттєво зросла роль податків на доходи та прибуток;

частка рентної плати поступово скорочувалася;

податки на міжнародну торгівлю демонстрували помірне зростання.

Таким чином, структура податкових надходжень до державного бюджету України у 2023-2025 роках характеризується високою залежністю від внутрішнього споживання

та непрямих податків, при одночасному поступовому посиленні фіскального значення податків на доходи та прибуток.

Так, основними джерелами наповнення державного бюджету залишаються податок на додану вартість (далі – ПДВ), податок на доходи фізичних осіб (далі –ПДФО), податок на прибуток підприємств та акцизний податок. Саме ці податки формують більшу частину бюджетних доходів і відображають стан економіки країни.

Найбільш вагомим джерелом традиційно виступає ПДВ. Його значення пояснюється широкою базою оподаткування, адже він охоплює практично всі товари та послуги. Динаміка надходжень від ПДВ залежить від рівня споживання населення, імпорту та загальної економічної активності. В умовах інфляційних процесів навіть при зниженні реального споживання номінальні надходження можуть зростати, що створює певну ілюзію стабільності.

У ринкових умовах господарювання податок на додану вартість є активним інструментом фінансової політики, адже саме за допомогою нього можна ефективно балансувати між виконанням регулюючої (збільшувати перелік операцій, які не оподатковуються або ж оподатковуються за нульовою ставкою з метою забезпечення економічного зростання) та фіскальної функцій (здійснювати масштабне охоплення операцій щодо віднесення їх до об’єктів оподаткування, скасування нульової та зменшених ставок податку з метою максимізації податкових надходжень до бюджету). (Кузь, 2022).

Не менш важливим є податок на доходи фізичних осіб, який має стабільний характер і безпосередньо пов’язаний із рівнем зайнятості та заробітних плат. Особливістю ПДФО в Україні є його значна роль у формуванні місцевих бюджетів, що робить його важливим інструментом фінансової децентралізації.

Податок на прибуток підприємств є більш чутливим до економічних коливань. У періоди кризи або зниження ділової активності його надходження скорочуються, тоді як у фазі економічного зростання він демонструє позитивну динаміку. Це робить його менш стабільним, але важливим індикатором стану бізнес-середовища.

Акцизний податок виконує не лише фіскальну, а й регуляторну функцію. Він забезпечує стабільні надходження до державного бюджету, особливо за рахунок оподаткування пального, тютюнових та алкогольних виробів. Зміни ставок акцизу та споживчого попиту суттєво впливають на його структуру.

Останні роки характеризуються низкою важливих тенденцій. По-перше, посилюється роль непрямих податків, насамперед ПДВ та акцизів, у структурі доходів державного бюджету. По-друге, спостерігається відносна стабільність ПДФО навіть у кризових умовах. По-третє, підвищується волатильність податку на прибуток через нестабільність бізнес-середовища. Крім того, цифровізація податкової системи сприяє підвищенню ефективності адміністрування та зменшенню рівня ухилення від сплати податків.

Важливим фактором змін є воєнний стан, який суттєво вплинув на економічну активність, структуру виробництва та міграційні процеси. Це призвело до зміни географії податкових надходжень і зниження доходів окремих секторів економіки.

Отже, структура податкових надходжень державного бюджету України є динамічною та чутливою до внутрішніх і зовнішніх факторів. ПДВ і ПДФО залишаються основними джерелами наповнення бюджету, тоді як інші податки виконують більш допоміжну або регуляторну роль. У перспективі важливим завданням є підвищення ефективності податкового адміністрування, розширення податкової бази та адаптація системи до умов цифрової економіки і післявоєнного відновлення.

В умовах децентралізації важливу роль відіграють місцеві бюджети, поповнення дохідної частини яких забезпечує розвиток територій. Місцевий бюджет є фінансово-

економічною категорією та інструментом вирішення проблем місцевого рівня. (Тарасенко, та Перетятько, 2021).

Так, розглянувши особливості формування податкових надходжень державного бюджету, доцільно перейти до аналізу місцевого рівня податкової системи, який відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової самостійності територіальних громад.

Місцеві податки і збори зазвичай розглядаються як обов'язкові платежі, законодавчо встановлюються державою, регламентуються органами місцевого самоврядування на певній території, сплачуються юридичними та фізичними особами в процесі перерозподілу валового внутрішнього продукту й зараховуються до місцевих бюджетів для фінансового забезпечення виконання функцій органів місцевого самоврядування (Волохова, та Дубовик, ред. 2019).

У 2023-2025 роках податкові надходження місцевих бюджетів України демонструють стабільне зростання, що свідчить про поступове посилення їх фінансової спроможності та розширення доходної бази громад. У 2023 році податкові надходження становили 434,5 млрд грн (66,59% доходів місцевих бюджетів), у 2024 році – 441,1 млрд грн (64,91%), а у 2025 році – 504,5 млрд грн (67,10%), що підтверджує загальну позитивну динаміку.

У структурі доходів місцевих бюджетів домінують податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості, частка яких дещо коливалася – 70,15% у 2023 році, 64,71% у 2024 році та 64,22% у 2025 році, що може свідчити про поступову диверсифікацію джерел доходів. Водночас місцеві податки та збори демонструють стійке зростання – з 100,0 млрд грн у 2023 році до 135,3 млрд грн у 2025 році, що є позитивним сигналом зміцнення фінансової автономії громад.

Частка рентних платежів та внутрішніх податків на товари і послуги залишається відносно стабільною з незначними коливаннями, що вказує на збереження сталої, але менш динамічної ресурсної бази в цих сегментах.

Отже, у 2023-2025 роках простежується тенденція до поступового посилення ролі місцевих бюджетів у системі публічних фінансів України та зміцнення їхньої дохідної самостійності.

У цьому контексті доцільно розглянути структуру доходів зведеного бюджету України за 2023-2025 роки, що дозволяє більш комплексно оцінити джерела формування бюджетних ресурсів та їхні структурні зміни.

Таблиця 2

Структура зведеного бюджету за доходами у 2023-2025 роках

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Податкові надходження	52,77	58,21	58,10
Неподаткові надходження	33,12	28,37	29,06
Доходи від операцій з капіталом	0,12	0,14	0,14
Від ЄС, іноземних держав та міжнародних організацій	13,97	13,25	12,67
Цільові фонди	0,03	0,03	0,03
Разом	100,00	100,00	100,00

*сформовано автором на основі даних (Міністерство фінансів України, 2026)

У 2023-2025 роках структура доходів характеризується зростанням частки податкових надходжень із 52,77% у 2023 р. до 58,21% у 2024 р. з незначною стабілізацією у 2025 р. (58,1%), що свідчить про посилення фіскальної ролі податкової системи в умовах обмеженості інших джерел. Натомість неподаткові надходження демонструють зниження у 2024 р. (28,37%) порівняно з 2023 р. (33,12%) та незначне відновлення у 2025 р. (29,06%), однак без повернення до попереднього рівня. Доходи від операцій з капіталом залишаються мінімальними та стабільними (0,12–0,14%), що вказує на їх незначний вплив на загальну структуру бюджету. Водночас надходження від ЄС,

іноземних держав та міжнародних організацій поступово зменшуються з 13,97% до 12,67%, що може свідчити про скорочення зовнішньої фінансової підтримки або її нерівномірність. Цільові фонди залишаються незмінними на рівні 0,03%, не формуючи суттєвого впливу на загальну динаміку доходів.

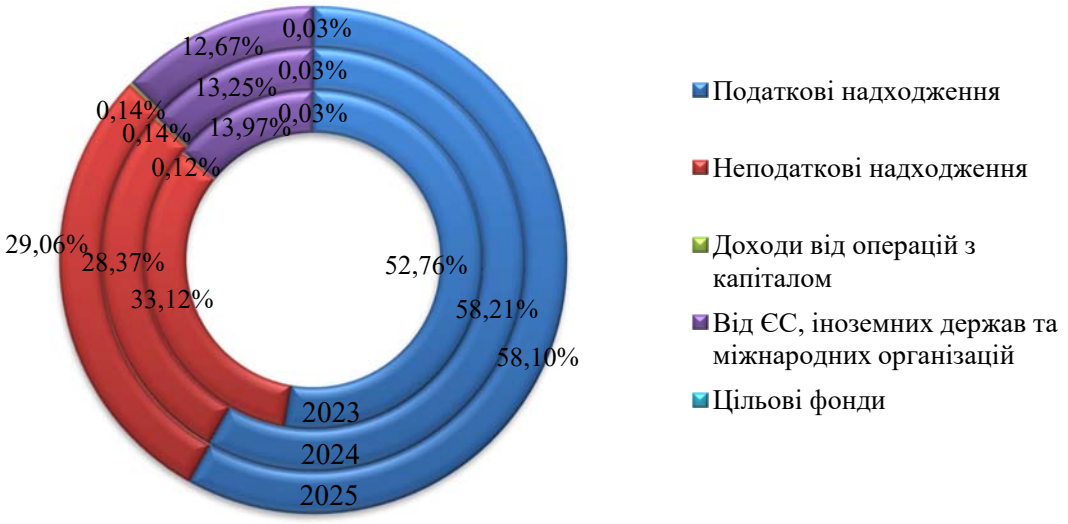

Рисунок 1. *Структура доходів зведеного бюджету України за джерелами формування у 2023-2025 роках, %*

*сформовано автором на основі даних (Міністерство фінансів України, 2026)

До початку повномасштабної війни податкові надходження традиційно становили ще більшу питому вагу в структурі доходів бюджету, ніж у воєнний період. Це пояснюється більш стабільним функціонуванням економіки, вищою діловою активністю, повнішою сплатою податків та меншою залежністю бюджету від зовнішньої фінансової допомоги. В умовах війни їх частка дещо коливається через скорочення окремих секторів економіки, зміну податкових умов та зростання ролі міжнародної підтримки, однак податкові надходження все одно залишаються основним джерелом формування доходів бюджету.

Динаміка податкових надходжень до Зведеного бюджету безпосередньо корелює зі збільшенням обсягів мінімальних соціальних гарантій, зокрема таких, як мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум і розмір мінімальної пенсії. Ці показники виступають важливими детермінантами бази оподаткування, що сприяє нарощенню доходів бюджету (Савченко, Н.Г., Шевченко, С.О. та Любчак, І.С., 2025). Нові нормативи розміру прожиткового мінімуму та мінімальної зарплати в Україні мають суттєвий вплив на фінансове становище підприємств та підприємців. Вони вимагають від бізнесу перегляду фінансових стратегій та адаптації до нових умов оподаткування (Сковорода, та Аверкина, 2024, 80-85).

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що податкові надходження в Україні залишаються основоположним інструментом фінансового забезпечення держави, однак їх структура характеризується певними дисбалансами та високою залежністю від внутрішнього споживання, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення податкової політики, розширення податкової бази та підвищення стабільності податкових надходжень у довгостроковій перспективі.

Водночас структура податкових надходжень залишається чутливою до економічних коливань. Податок на прибуток підприємств демонструє високу залежність

від стану бізнес-середовища, а надходження рентної плати поступово скорочуються через зміни економічної кон'юнктури та вплив воєнних дій на окремі галузі економіки.

Однією з сучасних тенденцій є активна цифровізація податкової системи. Впровадження електронних сервісів, автоматизованих систем звітності та цифрових механізмів контролю, що сприяє підвищенню ефективності адміністрування податків, зменшенню рівня тіньової економіки та підвищенню прозорості бюджетних процесів.

Разом із позитивними тенденціями існує низка проблем, що негативно впливають на формування податкових надходжень. Серед них – нестабільність економічного середовища, значний рівень тіньової економіки, міграція населення, скорочення виробничого потенціалу та нерівномірність податкового навантаження між секторами економіки.

У сучасних умовах особливого значення набуває вдосконалення податкової політики держави. Важливими напрямами залишаються розширення податкової бази, забезпечення стабільності податкового законодавства, підтримка підприємницької діяльності та подальший розвиток цифрових інструментів адміністрування податків.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану податкові надходження залишаються основним джерелом формування доходів бюджету України. Упродовж 2023-2025 років спостерігається зростання обсягів податкових надходжень, при цьому домінуючу роль у структурі доходів зберігають внутрішні податки на товари та послуги, насамперед ПДВ, а також податок на доходи фізичних осіб і податок на прибуток підприємств. Водночас структура податкових доходів характеризується чутливістю до економічних коливань, впливу воєнних дій, змін ділової активності та міграційних процесів. Дослідження підтвердило тенденцію до поступового посилення ролі місцевих бюджетів та зростання значення цифровізації податкового адміністрування у підвищенні ефективності податкової системи. У сучасних умовах важливими напрямами вдосконалення податкової політики залишаються розширення податкової бази, зменшення рівня тіньової економіки, забезпечення стабільності податкового законодавства та адаптація податкової системи до умов післявоєнного відновлення економіки України.

Бібліографічний список

Бех, Г.В., Дмитрик, О.О., Кобильнік, Д. А., Криницький, І.Є. та Кучерявенко, М. П., 2003. *Податкове право*. Київ. Юрінком Інтер.

Бюджетний кодекс України № 2456, 2010. *Верховна Рада України,* [онлайн] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [Дата звернення 02 квітня 2026].

Волохова, І.С. та Дубовик, О.Ю., ред. 2019. *Податкова система.* Харків: Видавництво «Діса плюс».

Кузь, В.І., 2022. *Податкова система*. Чернівці: Чернівецький національний університетт ім. Ю. Федьковича.

Міністерство фінансів України, 2026. Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян, [онлайн] Доступно: <https://openbudget.gov.ua/> [Дата звернення 02 квітня 2026].

Податковий кодекс України № 2755, 2010. *Верховна Рада України,* [онлайн] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [Дата звернення 02 квітня 2026].

Савченко, Н.Г., Шевченко, С.О. та Любчак, І.С., 2025. Податкові надходження в системі формування зведеного бюджету України. *Електронний журнал «Ефективна економіка»,* 5, [онлайн] сторінковий інтервал. Доступно:

<https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6524/6614> [Дата звернення 02 квітня 2026]

Сковорода, А.В. та Аверкина, М.Ф., 2024. Роль податків у формуванні доходів державного бюджету України. *Молодий вчений*, № 2 (126), с. 80-85.

Тарасенко, О.Ю. та Перетятько, В.С., 2021. Детінізація економіки як спосіб збільшення податкових надходжень до бюджету. *Економіка та суспільство*, 25. [онлайн] сторінковий інтервал. Доступно: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/284/272> [Дата звернення 02 квітня 2026].

References

Bekh, H.V., Dmytryk, O.O., Kobylnik, D. A., Krynytskyi, I.Ye. and Kucheriavenko, M. P. 2003. Podatkove pravo [Tax law]. Kyiv. Yurinkom Inter. (in Ukrainian).

Biudzhetnyi kodeks Ukrainy № 2456, 2010 [Budget Code of Ukraine No. 2456, 2010]. Verkhovna Rada Ukrainy, [onlain] Available at: < https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [Accessed 02 April 2026]. (in Ukrainian).

Volokhova, I.S. and Dubovyk, O.Yu., ed. 2019. *Podatkova systema* [*Tax system*]. Kharkiv: Vydavnytstvo «Disa plius». (in Ukrainian).

Kuz, V.I., 2022. *Podatkova systema* [*Tax system*]. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytett im. Yu. Fedkovycha.

Ministry of Finance of Ukraine, 2026. *Open Budget - State Budget Web Portal for Citizens*, [online] Available at: <https://openbudget.gov.ua/> [Accessed 02 April 2026]. (in Ukrainian).

Podatkovyi kodeks Ukrainy № 2755, 2010 [Tax Code of Ukraine No. 2755, 2010]. Verkhovna Rada Ukrainy, [onlain] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [Accessed 02 April 2026]. (in Ukrainian).

Savchenko, N.H., Shevchenko, S.O. and Liubchak, I.S., 2025. Podatkovi nadkhodzhennia v systemi formuvannia zvedenoho biudzhetu Ukrainy [Tax revenues in the system of formation of the consolidated budget of Ukraine]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika»,* [onlain] №5, Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6524/6614> [Accessed 02 April 2026]. (in Ukrainian).

Skovoroda A.V. and Averkyna M.F., 2024. The role of taxes in the formation of revenues of the state budget of Ukraine [Rol podatkiv u formuvanni dokhodiv derzhavnoho biudzhetu Ukrainy]. *Molodyi vchenyi,* № 2 (126), pp 80-85. (in Ukrainian).

Tarasenko, O.Yu. and Peretiatko V.S., 2021. Detinizatsiia ekonomiky yak sposib zbilshennia podatkovykh nadkhodzhen do biudzhetu [Detinization of the economy as a way to increase tax revenues to the budget]. *Ekonomika ta suspilstvo* [onlain], 25. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/284/272> [Accessed 02 April 2026]. (in Ukrainian).

Tarasenko O.
Koverza V.

CURRENT TRENDS IN THE FORMATION OF TAX REVENUES OF THE BUDGET OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

The article examines current trends in the formation of tax revenues of the Ukrainian budget under martial law conditions. It is substantiated that in the current socio-economic environment, tax revenues remain the main source of the state's financial support and an

important instrument for implementing budget policy. It has been determined that the war has significantly affected the functioning of Ukraine's tax system due to the decline in business activity, destruction of production capacity, migration processes, and growth of budget expenditures.

The study analyzes the structure and dynamics of tax revenues of the state and local budgets of Ukraine during 2023-2025. It has been established that throughout the studied period there has been a steady increase in the overall volume of tax revenues, while the largest share in the revenue structure is consistently formed by domestic taxes on goods and services. At the same time, a tendency toward strengthening the role of income and profit taxes in the formation of budget resources has been identified. The study showed that value added tax, personal income tax, corporate income tax, and excise tax remain the main sources of budget revenues. The trends in the formation of local budget revenues were also analyzed, indicating a gradual strengthening of the financial capacity of territorial communities and the expansion of their revenue base.

According to the results of the study, it was determined that the structure of Ukraine's budget tax revenues is characterized by a high dependence on domestic consumption and indirect taxes, as well as significant sensitivity to economic changes and the impact of war-related factors. It is substantiated that important current trends in the development of the tax system include the digitalization of tax administration, improvement of electronic services, and enhancement of transparency in budget processes. At the same time, the existence of problems related to the instability of the economic environment, reduction of production capacity, a high level of the shadow economy, and uneven tax burden distribution has been identified.

Keywords: *taxes, tax revenues, tax system, indirect taxes, direct taxes, state budget, local budgets, consolidated budget.*

Стаття надійшла до редакції: 20.03.2026.
Прийнято до публікації: 29.03.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 132-141

УДК 331.103:338.242

К. А. Тахтарова
ORCID 0000-0002-8670-3211

МОДЕЛЮВАННЯ НОРМ ПРАЦІ ТА РЕІНЖИНІРИНГ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті теоретично обґрунтовано трансформацію системи нормування праці та визначено напрями гуманізації соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану. Досліджено кризу класичних підходів до організації праці, що зумовлена високою безпековою та інфраструктурною дискретністю середовища. На основі синтезу концепцій імовірнісного характеру праці та організаційної резильєнтності розроблено оригінальну енергоадаптивну модель розрахунку норми часу ($Н_{ч.адапт}$). Ця модель інтегрує чинники воєнного стану як прямі математичні змінні екзогенного впливу. Впроваджено авторські коефіцієнти інфраструктурно-енергетичної та безпекової дискретності, а також психофізіологічний коректор часу на відпочинок.

Визначено критичну математичну умову деструкції безперервного трудового процесу. Як методичний вихід із кризи запропоновано гнучке модульне нормування шляхом декомпозиції комплексних завдань під ліміти наявних інфраструктурних «вікон». Також у роботі проаналізовано інституційні зрушення на ринку праці України (зокрема, досвід застосування гіг-контрактів у правовому режимі «Дія.City») та ідентифіковано ризики прекаризації персоналу за умов асинхронної зайнятості. Сформульовано стратегічні орієнтири гуманізації праці на засадах концепції Flexicurity. Доведено необхідність нормативного закріплення «права на цифрову офлайн-автономію» та трансформації корпоративних HRM-систем у людиноцентричні екосистеми, що забезпечують захист і відтворення людського капіталу.

Ключові слова: *нормування праці, норма часу, соціально-трудові відносини, інфраструктурна дискретність, воєнний стан, організаційна резильєнтність, прекаризація, Flexicurity, право на цифрову офлайн-автономію, HRM-система.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-132-141

Постановка проблеми. Умови повномасштабної війни та хронічної енергетичної нестабільності в Україні зумовили радикальну й безпрецедентну трансформацію соціально-трудової сфери. Руйнування об'єктів критичної інфраструктури, вимушена релокація підприємств, масове поширення асинхронних (дистанційних, гібридних) форм зайнятості, а також перманентні блекаути сформували специфічний тип економічного середовища - середовище високої інфраструктурної та безпекової дискретності. За таких умов класичні радянські та ранні ринкові моделі організації й нормування праці повністю втратили свій регуляторний потенціал та адаптивність.

Традиційне нормування праці історично базувалося на постулаті безперервності та стабільності виробничого процесу (наявність постійного електроживлення, фіксоване робоче місце, прогнозований фонд робочого часу змін). Проте сьогодення вимагає від HRM-систем управління персоналом функціонування в умовах дискретного (фрагментованого) часу, коли тривалість робочої зміни визначається не графіком внутрішнього трудового розпорядку, а графіками погодинних/аварійних відключень електроенергії та частотою оголошення повітряних тривог.

Законодавче поле частково зреагувало на ці виклики: прийняття Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (Закону України № 2136-

© Тахтарова К. А., 2026

IX зі змінами, внесеними Законом № 2352-IX, 2022) надало роботодавцям право збільшувати тривалість робочого часу на об’єктах критичної інфраструктури до 60 годин на тиждень та самостійно встановлювати гнучкі режими роботи. Проте збільшення ліміту робочого часу за відсутності науково обґрунтованих методів його нормування в умовах блекаутів не вирішує проблему продуктивності, а лише поглибшую кризу вигорання персоналу.

Це зумовлює гостру наукову потребу у радикальному переосмисленні методичних засад нормування праці. Організація праці сьогодні має трансформуватися з інструменту суворого хронометричного контролю витрат часу в стратегічний механізм забезпечення резильєнтності (життєздатності та стійкості) організаційних систем та збереження людського капіталу в екстремальних умовах.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та математичне розроблення динамічної, енергоадаптивної моделі розрахунку норми часу в умовах воєнного стану, яка інтегрує коефіцієнти безпекової та інфраструктурної дискретності середовища для забезпечення резильєнтності HRM-систем українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема деградації та актуалізації системи нормування праці вже тривалий час перебуває у фокусі уваги вітчизняних економістів. Так, системну кризу у цій сфері ґрунтовно аналізують О. М. Коваленко, О. В. Станіславик та К. О. Танащук, які справедливо наголошують, що тривала ринкова трансформація супроводжувалася фактичним самоусуненням держави від регулювання трудових процесів. Це призвело до методичного вакууму, розриву зв'язків між профільною наукою та практикою, а також до застарівання нормативної бази, яка виявилася абсолютно неготовою до шоків воєнного часу (Коваленко, Станіславик, Танащук, 2018).

Шукаючи вихід із цього методичного тупика, К. В. Шапаренко акцентує на необхідності застосування *системного підходу* до суті й призначення норм праці в сучасній економіці. Згідно з цим поглядом, нормування не повинно обмежуватися фіксацією витрат часу, а має виступати інтегральною складовою загальної стратегії управління ефективністю бізнесу (Шапаренко, 2016).

Важливий крок у розвитку цієї дискусії зроблено у дослідженні А. В. Семенченка, А. В. Семенченко та О. В. Ачкасової. Науковці довели, що ефективна система нормування праці в сучасних умовах взаємодіє з організаційно-технічними змінами та безпосередньо визначає конкурентоспроможність і гнучкість компанії. Особливу цінність має висновок авторів про те, що нормування праці: «...включає в себе не лише встановлення кількісних показників, а й врахування якісних аспектів трудової діяльності. Важливо враховувати фізіологічні та психологічні особливості працівників, а також забезпечити їхню безпеку та благополуччя на робочому місці» (Семенченко, Семенченко та Ачкасова, 2024).

Варто зауважити, що теоретичне підґрунтя для розуміння трансформації сучасних трудових процесів було закладено ще в період до масштабних інфраструктурних руйнувань. Зокрема, Г. І. Капінос, досліджуючи проблеми управління продуктивністю за умов інноваційного розвитку та гнучких (дистанційних) форм зайнятості, довіла, що об’єкти нормування праці в сучасній економіці знань «…мають різні рівні невизначеності за своєю природою та при їх описі, відносяться до імовірнісних процесів на відміну від детермінованих процесів, що вивчають у класичному технічному нормуванні праці» (Капінос, 2017). Авторка фактично передбачила необхідність зміни фокусу нормування з суворого моніторингу процесу на оцінку результатів праці через інструменти самостереження персоналу.

Синтез цих поглядів із сучасною світовою концепцією *організаційної резильєнтності (Organizational Resilience)*дозволяє подивитися на нормування праці під

новим науковим кутом. На перетині вітчизняної школи (Семенченко А., Шапаренко К., Капінос Г.) та теорії резильєнтності виникає новий орієнтир: в умовах війни норма праці має стати не статичним «еталоном», а динамічним адаптивним регулятором, що балансує між економічними цілями підприємства та психофізіологічними лімітами людини в умовах стресу.

Попри високу якість наявних наукових праць, більшість із них розглядає нормування або в класичних стабільних умовах мирного часу, або аналізує загальні інноваційні зрушення без надання прикладного математико-методичного інструментарію. Поза увагою дослідників залишається питання: як саме скоригувати конкретну норму часу чи виробітку в той момент, коли робочий процес розривається повітряною тривогою чи раптовим відключенням електроенергії?

Зокрема, поза увагою дослідників залишається питання: як саме скоригувати конкретну норму часу чи виробітку в той момент, коли робочий процес розривається повітряною тривогою чи раптовим відключенням електроенергії? Наявний суттєвий методичний розрив між теоретичним визнанням необхідності «враховувати психофізіологічні чинники та безпеку» (про що пишуть Семенченко та колеги) та реальною відсутністю формул і коефіцієнтів, які б HRM-менеджер міг застосувати на практиці під час блекаутів та призупинені роботи під час тривог. Цей вакуум призводить до того, що підприємства або використовують застарілі нормативи фіктивно (лише для документальної звітності), або повністю відмовляються від нормування, що руйнує систему об'єктивного оцінювання та оплати праці

Викладення основного матеріалу. Обґрунтування теоретико-методологічного апарату дослідження потребує звернення до класичної структури витрат робочого часу (Данилевич, Калина, Твердушка, Рудакова та Вонберг, 2015). Загальноприйнята в економіці праці методологія визначає, що штучно-калькуляційна норма часу (Нч) на виконання одиниці роботи є структурною сумою елементів, яка описується базовим рівнянням (1):

$$Н_ч = Т_{оп} + Т_{обс} + Т_{відп} + Т_{пт}, \qquad (1)$$

де:

$Т_{оп}$ - оперативний час;

$Т_{обс}$ -час обслуговування робочого місця;

$Т_{відп}$ - час на відпочинок і особисті потреби;

$Т_{пт}$ - час неусувних технологічних перерв, передбачених специфікою обладнання.

Як було обґрунтовано у теоретичній частині дослідження, в сьогоднішніх реаліях детермінованість цього класичного рівняння повністю руйнується. і імовірнісним стає сам фонд робочого часу.

Трансформація класичного рівняння норми часу в імовірнісну модель, обумовлену воєнно-енергетичними шоками, детально аналізувалася нами під час обґрунтування науково-методичних імперативів організації праці (Тахтарова, 2026а). Впровадження принципів організаційної резильєнтності в практику сучасного HRM-менеджменту вимагає деструкції застарілих підходів та системного вирішення чотирьох фундаментальних викликів архітектури нормування:

• *Трансформація та ерозія часових стандартів.* Традиційні процедури хронометражу втрачають практичну доцільність через зміну ключового детермінанта інтенсивності праці. Якщо раніше вона обмежувалася фізіологічними параметрами індивіда, то сьогодні — лімітується зовнішніми інфраструктурними факторами (стабільністю зв'язку, дискретністю енергопостачання). Відповідно, вектори нормування

мають зміщуватися від фіксації витраченого часу до гнучких нормативів результативності на основі кінцевих KPI.

• *Гібридизація та просторова децентралізація робочих місць***.** Імператив «робоче місце там, де є автономне живлення» сформував умови для асинхронності трудових процесів дистанційного персоналу. Класичний контроль присутнього часу замінюється концепцією управління «результатами очікування». У цьому контексті економічний зміст нормування зазнає реконцептуалізації: воно трансформується з інструменту обліку годин у механізм коригування обсягів виробітку через коефіцієнти енергетичної доступності.

• *Екстремальне психофізіологічне навантаження та безпековий імператив.* Стандартне проектування трудових процесів ігнорує чинники воєнного дистресу та необхідність виконання обов'язків в умовах укриттів чи обмеженої інфраструктури. Наукова адаптація мікроелементних норм вимагає обов'язкового розширення регламентованих перерв на психологічну саморегуляцію задля недопущення деградації людського капіталу компанії.

• *Імітаційна формалізація нормативної бази.* Методичний розрив виникає тоді, коли суб'єкти господарювання де-юре фіксують у звітності застарілі нормативи мирного часу, тоді як де-факто виробничий процес підлаштовується під графіки відключень та безпекові загрози. Така фіктивність нівелює головну управлінську функцію нормування - раціональний розподіл та оптимізацію витрат праці (Тахтарова, 2026b).

Для подолання цієї кризи нами застосовано системний підхід, в межах якого нормування розглядається не як інструмент жорсткого адміністративного контролю процесу (кількості відпрацьованих годин), а як механізм забезпечення резильєнтності (стійкості) HRM-системи. Науково-методичним виходом із кризи є перехід до моделі *«управління за відхиленнями»,* де часові фонди працівника розглядаються як фрагментарні, а самі нормативи стають динамічними величинами, що коригуються на поточний рівень безпекової та інфраструктурної доступності.

З метою подолання зазначених деструкцій та практичної реалізації моделі управління за результатами, нами пропонується перехід до математичного моделювання робочих процесів на основі представленої ***енергоадаптивної моделі розрахунку норми часу ($Н_{ч.адапт}$).***

Запропонована модель інтегрує безпекові та інфраструктурні чинники як прямі математичні змінні екзогенного впливу. Загальний вигляд розробленого рівняння має такий вигляд:

$$Н_{ч.адапт} = (Т_{оп} \times К_{ен} \times К_{безп}) + Т_{обс} + Т_{відп.пс}, \quad (2)$$

У межах цієї моделі базовий оперативний час ($Т_{оп}$) зазнає деструктивного мультиплікативного тиску через вектори інфраструктурної ($К_{ен}$) та безпекової ($К_{безп}$) дискретності середовища, тоді як регламентований час на відпочинок трансформується у психофізіологічний коректор ($Т_{відп.пс}$).

Розглянемо математичну структуру та логіку виведення кожного з наведених коефіцієнтів.

1. Коефіцієнт інфраструктурно-енергетичної дискретності ($К_{ен}$)

Цей коефіцієнт покликаний формалізувати проблему просторової децентралізації робочих місць та визначити рівень реальної *енергетичної доступності* інфраструктури для конкретного працівника. Його математична модель описується рівнянням:

$$К_{ен} = 1 + \left(\frac{Т_{простою}}{Т_{доступності}} \times (1-\gamma)\right), \quad (3)$$

де:

$Т_{простою}$ – сумарна тривалість вимушеного простою або очікування відновлення енергопостачання та зв'язку протягом робочої зміни (год);

$T_{доступності}$ - тривалість стабільного «вікна» наявності централізованого енергопостачання та мережевого зв'язку згідно з графіками відключень (год);

γ - коефіцієнт технічної автономності робочого місця працівника ($0 \leq \gamma \leq 1$).

Параметр γ виступає ключовим індикатором диференціації норми залежно від рівня забезпечення працівника незалежними джерелами живлення (генератори, акумуляторні станції, системи супутникового зв'язку).

- За умови повної автономізації робочого місця (γ=1) вираз $\frac{T\text{простою}}{T\text{доступності}} \times (1-1) = 0$, відповідно $K_{ен}$=1, що означає повне нівелювання інфраструктурного шоку.
- За повної відсутності засобів автономії (γ=0) коефіцієнт збільшується пропорційно глибині енергетичного дефіциту, легітимізуючи концепцію «управління результатами очікування».

2. Коефіцієнт безпекової дискретності ($K_{безп}$)

Зазначений коефіцієнт математично формалізує вимушені переривання трудового процесу через загрозу життю (оголошення повітряних тривог) та необхідність евакуації персоналу до захисних споруд. Формула розрахунку має такий вигляд:

$$K_{безп} = 1 + \left(\frac{T\text{тривог}}{T\text{зм}}\right) + K_{вих}, \quad (4)$$

де:

$T_{тривог}$- сумарна тривалість повітряних тривог, що припали на час робочої зміни (год);

$T_{зм}$ - номінальна тривалість робочої зміни за встановленим графіком (год);

$K_{вих}$ - коефіцієнт технологічного «входу-виходу» з робочого процесу

($0{,}05 \leq K_{вих} \leq 0{,}15$).

Введення параметра $K_{вих}$ є науково обґрунтованою відповіддю на загрозу деструктивної асинхронності праці. Будь-яка діяльність, особливо інтелектуальна, когнітивна чи високотехнологічна, не може бути зупинена й відновлена миттєво. Працівнику об'єктивно потрібен час на безпечне згортання операцій, збереження інформації у цифрових системах та безпосередній перехід до сховища (час «виходу»), а після відбою тривоги — час на повернення до робочої зони, повторну авторизацію та реконцентрацію уваги (час «входу»).

3. Час на відпочинок та психофізіологічну саморегуляцію ($T_{відп.пс}$)

Задля подолання хронічного психофізіологічного перевантаження в умовах воєнного стану, традиційний статичний підхід (де час на відпочинок фіксується як константа у розмірі 5–7% від $T_{оп}$ замінюється на модель динамічної соціально-психологічної корекції:

$$T_{відп.пс} = T_{відп.баз} \times K_{стрес}, \quad (5)$$

де:

$T_{відп.баз}$ - базовий норматив часу на відпочинок та особисті потреби за галузевими стандартами мирного часу (хв);

$K_{стрес}$ - коефіцієнт когнітивно-психологічного та екстремального навантаження.

Значення коефіцієнта $K_{стрес}$ пропонується диференціювати за шкалою інтенсивності деструктивного впливу чинників середовища:

$K_{стрес}$ = 1,0…1,1 - для умов відносної стабільності (наявність облаштованого безпечного офісу чи локації);

$K_{стрес}$ = 1,2…1,3 - при асинхронній дистанційній праці в умовах побутової або інфраструктурної нестабільності;

$K_{стрес}$ = 1,4…1,6 - для критичних ситуацій (виконання завдань безпосередньо в захисних спорудах, за умов обмеженого освітлення чи під безпосереднім впливом високих безпекових ризиків).

Математична інтеграція адаптивних коефіцієнтів безпосередньо обґрунтовує об'єктивну необхідність радикального реінжинірингу трудових процесів. У ситуаціях, коли розрахована норма часу перевищує тривалість прогнозованого інфраструктурного вікна:

$$Н_{ч.адапт} > Т_{доступності}, \quad (6)$$

HRM-менеджмент підприємства стикається з фізичною неможливістю виконання операційного завдання в класичному безперервному режимі.

Єдиним методично обґрунтованим виходом у зазначених умовах є впровадження ***дискретного модульного нормування (декомпозиції завдань*)** - поділу комплексних бізнес-процесів на малі, відносно автономні та завершені модулі. Кожен такий мікромодуль проектується з урахуванням часового ліміту, що дозволяє працівникові повністю завершити логічний етап роботи в межах наявних коротких «вікон» енергодоступності без втрати проміжних результатів.

Моніторинг таких вимушених технологічних мікропауз та простоїв на основі запропонованої моделі дозволяє формувати гнучкі енергоадаптивні графіки праці. За такої архітектури найбільш когнітивно-, інтелектуально- або енергомісткі завдання оперативно переносяться на періоди максимальної інфраструктурної стабільності, що забезпечує синергетичний баланс між економічною стійкістю бізнесу та гуманізацією трудових відносин в екстремальних умовах.

Математичне обґрунтування енергоадаптивного нормування та впровадження дискретного модульного декомпонування завдань безпосередньо віддзеркалюють глобальні тренди трансформації інституцій ринку праці. Як було обґрунтовано нами у попередніх дослідженнях (Тахтарова, 2026a, 2026b), воєнно-інфраструктурна криза в Україні виступає специфічним каталізатором розмивання класичної, детермінованої моделі зайнятості.

В умовах, коли перманентні блекаути та безпекові загрози руйнують стабільний фонд робочого часу, традиційні соціально-трудові відносини (СТВ) втрачають ознаки стандартизації та захищеності. Класичний хронометричний контроль, закріплений у нормах КЗпП, втрачає свій регуляторний сенс, поступаючись місцем «атомізованим» та фрагментарним трудовим зв'язкам.

Проте така вимушена гнучкість графіків та процесів має зворотний, деструктивний бік - *прекаризацію праці*. Працівник, чий робочий ритм стає асинхронним і адаптується під «вікна енергопостачання», часто позбавляється базових гарантій стабільної зайнятості. Інституція соціального захисту при цьому фактично зміщується з колективної відповідальності бізнесу в зону особистої відповідальності індивіда, трансформуючи оплату праці у формат виплат за точковий результат («pay-per-task»). За таких умов соціально-трудова сфера України виконує подвійну функцію:

– виступає об’єктом жорсткого кризового управління для збереження життєздатності економіки;

– слугує інноваційною «лабораторією» для апробації новітніх механізмів HRM, здатних адаптувати нормування до імовірнісного характеру праці (К. Тахтарова, 2026b).

Наочним прикладом такої інституційної відповіді на рівні держави став правовий режим «Дія.City» (Закон України № 1667-IX, 2021), який легалізував гіг-контракти. З погляду економіки праці, ця модель демонструє радикальний перехід від фіксованого та нормованого робочого дня до проєктної співпраці на засадах автономії, де замість обліку відпрацьованих годин впроваджено концепцію «оплачуваних перерв» та оцінку фінального KPI.

Така трансформація остаточно підтверджує зміну парадигми нормування: держава та менеджмент дедалі більше відмовляються від ролі гаранта й контролера конкретного

«стаціонарного робочого місця та часу», переходячи до управління результативністю в межах гнучких, асинхронних цифрових відносин.

Представлена *енергоадаптивна модель нормування ($Н_{ч.адапт}$)* доводить: якщо бізнес намагатиметься перекласти всі інфраструктурні втрати часу ($Т_{простою}$, $Т_{тривог}$) виключно на плечі працівника (через зменшення оплати чи вимогу відпрацьовувати вночі), це призведе до катастрофічного вигорання персоналу та руйнації людського капіталу.

З огляду на вимоги Індустрії 5.0, сучасні СТВ на підприємстві мають проектуватись як *цілісна людиноцентрична екосистема.* Для практичного впровадження розробленого математичного апарату та гуманізації праці в екстремальних умовах, пропонується трирівневий комплекс стратегічних орієнтирів:

1. Перехід до концепції «Flexicurity» («Гнучкої захищеності») через портативні гарантії

Необхідна ринку та викликана блекаутами гнучкість (flexibility) обов'язково має компенсуватися соціальною захищеністю (security). Гуманізація відносин за умов дискретного часу вимагає впровадження *портативних соціальних гарантій*. Це означає, що коли працівник через безпекові чинники переходить на модель «pay-per-task» або модульне декомпонування завдань, за ним мають зберігатися базові права на психологічну реабілітацію та медичний захист, незалежно від ступеня фрагментації його робочого дня чи зміни локацій.

2. Інституціоналізація «права на цифрову офлайн-автономію»

Оскільки модель гнучких графіків передбачає перенесення когнітивно-містких завдань на періоди інфраструктурної стабільності (наявність світла/інтернету), виникає ризик розмивання меж особистого часу працівника. Роботодавець може очікувати виконання завдань уночі чи у вихідні, коли «дали світло». Гуманізація праці вимагає чіткого закріплення в колективних договорах та індивідуальних угодах лімітів доступності: якщо оперативний час ($Т_{оп}$) відпрацьовано з урахуванням адаптивних коефіцієнтів, працівник має повне право на «цифрове відключення» для відновлення психофізіологічного потенціалу.

3. Трансформація системи HRM в інклюзивну стейкхолдерську екосистему

Управління персоналом в умовах війни виходить за рамки схеми «директор – підлеглий». Для забезпечення стійкості (resilience) підприємства мають залучати до системи захисту персоналу ширше коло стейкхолдерів (громадські організації, благодійні фонди, психологічні служби). Спільне облаштування «пунктів незламності» на підприємствах, коворкінгів із захищеними укриттями, фінансування корпоративних програм ментального здоров'я (з урахуванням запропонованого коефіцієнта $К_{стрес}$) перетворює нормування праці з батога адміністративного контролю на інструмент збереження життя та відтворення людського потенціалу в глобальному вимірі.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження пропонує корпоративним HRM-системам практичний і науково обґрунтований інструментарій для виходу з методичного вакууму, спричиненого воєнно-енергетичними шоками. Замість застарілих статичних стандартів, які в сучасних реаліях перетворюються на фіктивну звітність і провокують прекаризацію праці, розроблена енергоадаптивна модель дозволяє HRM-менеджменту легалізувати «управління за відхиленнями» та орієнтуватися на реальні результати в умовах фрагментарних часових фондів.

Інтеграція адаптивних коефіцієнтів безпосередньо у корпоративні ERP- та HRM-платформи дає змогу автоматично коригувати нормативи з урахуванням тривалості повітряних тривог, блекаутів та рівня автономності конкретного робочого місця, переводячи розрахунок заробітної плати на справедливу й прозору основу. Водночас математично обґрунтована концепція дискретного модульного нормування оптимізує бізнес-процеси компанії через декомпозицію завдань під наявні інфраструктурні «вікна»,

що захищає бізнес від втрати продуктивності, а персонал — від когнітивно-психологічного вигорання.

У ширшому контексті дослідження закладає підґрунтя для гуманізації праці в екстремальних умовах через практичне впровадження моделі «Flexicurity» (*«Гнучкої захищеності»)*. Воно забезпечує баланс між економічною стійкістю компанії та збереженням її людського капіталу завдяки інституціоналізації «права на цифрову офлайн-автономію» та трансформації HRM у гнучку людиноцентричну екосистему, здатну ефективно функціонувати навіть в умовах високої дискретності середовища.

Бібліографічний список

Данилевич, Н. С., Калина, А. В., Твердушка, Т. Б., Рудакова, С. Г. та Вонберг Т. В., 2015. *Організація та нормування праці.* КНЕУ, 389 с.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX, 2022. *Верховна Рада України* [онлайн] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [Дата звернення 03 травня 2026].

Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (№ 1667-IX від 15.07.2021). *Верховна Рада України* [онлайн] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-IX#Text> [Дата звернення 04 травня 2026].

Капінос, Г. І., 2017. Нормування праці як складова систем підвищення продуктивності праці при інноваційному розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(2), с. 172-177. [онлайн] Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)__36. >

Коваленко, О. М., Станіславик, О. В. та Танащук, К. О., 2018. Сучасні аспекти нормування праці управлінського персоналу на промислових підприємствах та в наукових організаціях. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 1(34). DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).83-97

Семенченко, А., Семенченко, А. та Ачкасова, О. (2024) «Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та заробітної плати», *Економіка та суспільство*, (61). doi: 10.32782/2524-0072/2024-61-16.

Тахтарова, К. А., 2026a. Науково-методичні імперативи організації та нормування праці в умовах воєнного стану та дискретності енергопостачання. *Актуальні проблеми науки та освіти :* зб. матеріалів XXVIII підсумкової наук.-практ. конф. викладачів МДУ, м. Маріуполь, 24 лют. 2026 р. / за заг. ред. Т. В. Марени ; Маріуп. держ. ун-т, с. 43–46.

Тахтарова, К. А., 2026b. Розмивання соціально-трудових відносин як трансформація інституцій ринку праці. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України»* 23 квіт. 2026 р.; Маріуп. держ. ун-т.

Шапаренко, К. В., 2016. Роль нормування праці та напрями його вдосконалення. *Житомирська політехніка* [онлайн] Доступно: <https://conf.ztu.edu.ua › uploads › 2016/07>

References

Cabinet of Ministers of Ukraine / Verkhovna Rada of Ukraine, 2021. *On stimulating the development of the digital economy in Ukraine (Law on Diia.City)*. Law of Ukraine No. 1667-IX. [online] Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-IX#Text [Accessed 04 May 2026].

Danylevych, N.S., Kalyna, A.V., Tverdushka, T.B., Rudakova, S.G. and Vonberh, T.V., 2015. *Orhanizatsiia ta normuvannia pratsi [Organization and rationing of labor]*. Kyiv: KNEU.

Kapinos, H.I., 2017. Labor rationing as a component of systems for increasing labor productivity in the innovative development of industrial enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences]*, 2(2), pp. 172-177. [online] Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)__36 [Accessed 03 May 2026].

Kovalenko, O.M., Stanislavyk, O.V. and Tanashchuk, K.O., 2018. Modern aspects of labor rationing of management personnel at industrial enterprises and in scientific organizations. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky [Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences]*, 1(34), pp. 83-97. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2018.1(34).83-97

Semenchenko, A., Semenchenko, A. and Achkasova, O., 2024. Actualization of the labor rationing application in the organization of labor and wages. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-16

Shaparenko, K.V., 2016. The role of labor rationing and directions for its improvement. *Zhytomyrska politekhnika [Zhytomyr Polytechnic]*. [online] Available at: https://conf.ztu.edu.ua/uploads/2016/07 [Accessed 03 May 2026].

Takhtarova, K.A., 2026a. Scientific and methodical imperatives of organization and rationing of labor under conditions of martial law and discrepancy of energy supply. In: T.V. Marena, ed. *Aktualni problemy nauky ta osvity [Actual Problems of Science and Education]: Proceedings of the XXVIII Final Scientific and Practical Conference of MSU Faculty*, Mariupol, 24 Feb 2026. Mariupol: Mariupol State University, pp. 43-46.

Takhtarova, K.A., 2026b. Erosion of social and labor relations as a transformation of labor market institutions. In: *Rozvytok rynku pratsi v umovakh hlobalizatsiinykh zrushen: vyklyky dlia Ukrainy [Development of the labor market in the conditions of globalization shifts: challenges for Ukraine]: Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*, Mariupol, 23 Apr 2026. Mariupol: Mariupol State University.

Verkhovna Rada of Ukraine, 2022. *On the organization of labor relations under martial law*. Law of Ukraine No. 2136-IX. [online] Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text [Accessed 03 May 2026].

Takhtarova K.

MODELING OF LABOR STANDARDS AND REENGINEERING OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS UNDER CONDITIONS OF WAR

The article theoretically substantiates the transformation of the labor rationing system and defines the vectors of humanization of social and labor relations under martial law. The crisis of classical approaches to labor organization caused by high security and infrastructural discrepancy of the environment is investigated. Based on the synthesis of the concepts of the probabilistic nature of labor and organizational resilience, an original energy-adaptive model for calculating the adaptive time standard ($Nt_{.adapt}$) has been developed. This model integrates the factors of martial law as direct mathematical variables of exogenous impact. The author's coefficients of infrastructural-energy and security discrepancy of the environment, as well as a psychophysiological corrector of rest time, are introduced.

The critical mathematical condition for the destruction of a continuous labor process is determined. As a methodical way out of the crisis, flexible modular rationing through the decomposition of complex tasks within the limits of existing infrastructural "windows" is proposed. The paper also analyzes institutional shifts in the labor market of Ukraine (in particular, the experience of applying gig-contracts in the "Diia.City" legal regime) and identifies the risks of labor precariatization under conditions of asynchronous employment. Strategic guidelines for the humanization of labor based on the Flexicurity concept are formulated. The necessity of normative consolidation of the "right to disconnect" and the transformation of corporate HRM systems into human-centered ecosystems that ensure the protection and reproduction of human capital is proved.

Keywords: *labor rationing, time standard, social and labor relations, infrastructural discrepancy, martial law, organizational resilience, precariatization, Flexicurity, right to disconnect, HRM system.*

Стаття надійшла до редакції: 16.03.2026.
Прийнято до публікації: 27.03.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 142-147

УДК 005.95/.96:005.591.6:334.72/.74

О. Р. Павлович
ORCID: 0000-0002-2372-7179
В. В. Станчєва

ФАКТОРНІ ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджуються факторні процеси становлення й розвитку професійної системи менеджменту, які формують її конкурентоспроможність на сьогоднішній день в Україні. Показано, що становлення сучасного менеджменту є результатом впливу низки соціально-економічних умов, які стали історичними передумовами розвитку професійної управлінської системи. До таких умов належать ринковий механізм господарювання, індустріальний тип виробництва, процеси корпоратизації економіки та формування системи конкурентоспроможності інтелектуального капіталу. З'ясовано, що розвиток професійної системи менеджменту нині залежить від низки факторних процесів, серед яких виділяються професіоналізація управлінської діяльності, яка передбачає безперервне удосконалення знань і компетенцій управлінця, і капіталізація інтелектуальних ресурсів, яка забезпечує перетворення накопичених знань і досвіду на комерційну користь. На основі аналізу і узагальнення певних підходів обґрунтовано, що саме ці процеси виступають ключовими детермінантами конкурентоспроможності управлінської системи. Результати дослідження дають розуміння, у якому напрямку рухатися в питаннях вдосконалення професійної системи менеджменту та як у цьому процесі може взяти участь держава.

Ключові слова:*менеджмент, факторні процеси, професіоналізація, капіталізація, інноваційний розвиток*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-142-147

Постановка проблеми. Становлення сучасного менеджменту відбулося під впливом низки соціально-економічних умов, які стали історичними передумовами розвитку сучасного менеджменту. До таких умов належать ринковий механізм господарювання, індустріальний тип виробництва, процеси корпоратизації економіки та формування системи конкурентоспроможності інтелектуального капіталу. Розуміння цих передумов дає змогу зосередитись на тих процесах, які є найбільш важливими для розвитку менеджменту на сьогоднішній день. Саме тому необхідним завданням постає аналіз факторів, які забезпечують конкурентоспроможність сучасної професійної системи менеджменту. Їхня ідентифікація є основою задля того, щоб оцінити наявні прогалини в управлінській системі, визначити сильні сторони та окреслити можливі напрями подальшого вдосконалення професійної системи менеджменту.

Мета статті полягає у визначенні ключових факторних процесів, що формують розвиток професійної системи менеджменту та забезпечують її конкурентоспроможність, а також у аналізі їхнього впливу на ефективність управлінської діяльності в сучасних економічних умовах. У статті використано теоретичні методи, а саме: аналіз і опрацювання наукових джерел, порівняння та систематизація різних підходів, узагальнення отриманих даних, робота з матеріалами фахової літератури та відкритих інформаційних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Погляди на основи становлення й розвитку менеджменту відбиваються у працях багатьох дослідників, як зарубіжних, так і

© Павлович О. Р., Станчєва В. В., 2026

вітчизняних. Класики управлінської думки заклали фундаментальні основи, на яких базується сучасне розуміння концепту менеджменту. Ф. Тейлор у загальному вигляді визначав науковий підхід до організації праці – і це стало основою для подальшого розвитку теорій менеджменту (Taylor, 2010). А. Файоль у праці *General and Industrial Management* сформулював 14 принципів управління, серед яких планування, організація, мотивація та контроль, які й досі вважаються базовими елементами сучасної системи управління (Fayol, 2016).

У новітній літературі науковці приділяють більше уваги не стільки самому менеджменту, скільки його здатності бути ефективним. Сучасні ринки праці та капіталу змінюються швидко, тому менеджмент має адаптуватися та випереджати події, щоб використати нові можливості для розвитку організації. Саме тому виникає потреба у визначенні факторних процесів, які забезпечують розвиток і конкурентоспроможність менеджменту.

Серед вітчизняних дослідників Е. А. Кузнєцов наголошує на важливості таких процесів, як професіоналізація менеджменту, капіталізація інтелектуальних людських ресурсів та формування інтегральної якості – одних з основних, що мають вирішальне значення для розвитку та конкурентоспроможності менеджменту (Кузнєцов, 2017).

Виклад основного матеріалу. Менеджмент та менеджери є невід'ємними складовими будь-якої організації незалежно від її типу, адже саме вони забезпечують успішність функціонування цієї організації. Проте якщо управлінська система всередині підприємства є неефективною, говорити про успішність і конкурентоспроможність не доводиться. Саме тому важливо ідентифікувати фактори розвитку менеджменту, які визначають його конкурентоспроможність і, відповідно, конкурентоспроможність організації в цілому. Для цього необхідно уточнити ключові терміни.

Менеджмент – це система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічних результатів діяльності в межах чинного законодавства (Кузнєцов, 2017).

Термін «фактор» можна розглядати у менеджменті як інструмент того, що створює, діє, виробляє і примножує в системі існуючого процесу діяльності менеджменту; як рушійну силу, що має вагомий вплив на діяльність і результативність організації.

Необхідно також конкретизувати значення концепту конкурентоспроможності в призмі менеджменту, оскільки в класичному розумінні термін трактується як здатність організації протистояти конкуренції на ринку, на якому вона функціонує, шляхом підтримання високого рівня ефективності виробництва та системи управління (Балдинюк, 2022) – тобто конкурентоспроможність розглядається з позиції розвитку і ринкової позиції окремої організації.

Конкурентоспроможність менеджменту – це його можливість досягти результату при комбінації завжди обмежених ресурсів різних організаційних побудов та швидкої зміни факторів господарчої діяльності (Кузнєцов, 2020). Конкурентоспроможність менеджменту можна розглядати як здатність управлінської системи економічного суб'єкта ефективно реалізовувати свої функції, насамперед мотивуючі, і приймати обґрунтовані рішення. При цьому важливо виділити три рівні конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність на рівні організації,
- конкурентоспроможність на рівні певного обмеженого простору(галузь, регіон, держава в цілому)
- конкурентоспроможність на глобальному світовому рівні

Таким чином, під факторами конкурентоспроможності професійної системи менеджменту слід розуміти ключові умови, що мають безпосередній вплив на ефективність і результативність управлінської діяльності за обмеженості ресурсів та визначають

спроможність менеджменту підлаштовуватися до швидкоплинних реалій та розвиватися в таких умовах.

До основних факторних процесів розвитку менеджменту, які забезпечують його конкурентоспроможність, належать:

- розвинений ринковий механізм господарювання;
- якісна система професійного навчання управлінських кадрів;
- професіоналізація менеджменту;
- капіталізація інтелектуальних людських ресурсів;
- інноваційний шлях розвитку менеджменту.

Відтак, першим фактором слід визначити розвинений ринковий механізм господарювання. Цей чинник виступає водночас передумовою становлення професійної системи менеджменту та умовою її подальшого розвитку й конкурентоспроможності. Зрілий і самостійний ринок, для якого характерні певні ризик і невизначеність, сприяє формуванню у менеджерів якостей самостійності, відповідальності, – відповідно стимулює приймати ефективні управлінські рішення.

Не менш важливим чинником є якісна система професійного навчання управлінських кадрів. У цьому процесі беруть участь науково-дослідний та викладацький склад університету, представники бізнесу, держави та суспільства в цілому. Кожен із цих суб'єктів по-своєму впливає на формування професійних якостей менеджера . Саме така інтеграція формує висококваліфікованих менеджерів. Викладачі наповнюють студентів актуальними знаннями (але важливо, аби вони й самі постійно вдосконалювали власну експертизу у сфері менеджменту і передавали релевантну інформацію), бізнес забезпечує практичне застосування набутих знань, а державі важливе створення умов для задоволення суспільних інтересів, що є непрямим результатом роботи ефективного менеджменту. Тобто, основна думка така: інтегрований сплав знання науки, аналітики й практики є ключовим чинником «зрощення» висококваліфікованих управлінських кадрів, які у свою чергу забезпечують конкурентоспроможність професійної системи менеджменту.

Професіоналізація менеджменту. Під цим розуміється процес, який пов'язаний із вдосконаленням професійної діяльності особи, тобто її становлення як професіонала (Черничко, 2015). Цей процес є безперервним: починається він з моменту обрання людиною своєї професії і продовжується аж до моменту завершення активної трудової діяльності. Увесь цей час людина засвоює норми й цінності професії, набуває знань, досвіду, удосконалює навички саморегуляції, комунікації, прийняття рішень тощо. Це є свідомий процес саморозвитку, в межах якого формується система особистісних і професійних якостей людини. У контексті менеджменту рівень професійної підготовки управлінця має прямий вплив на загальні результати економічної організації. Саме тому питання професіоналізації менеджерів набуває стратегічного значення.

Наступним важливим фактором є капіталізація інтелектуальних людських ресурсів. Простим чином капіталізацію можна представити як багаж знань, який людина використовує у своїй діяльності і це приносить комерційну користь. У контексті менеджменту управлінські знання, компетенції та професійний досвід менеджерів має перетворюватися на конкретний результат – прибуток. Попри те, що інтелектуальний капітал має нематеріальну природу, цінність, створена ним, надзвичайно важлива для компанії у перспективі. Важливо забезпечити розширене відтворення управлінського капіталу з використанням інноваційних підходів. Саме адекватна якість управлінського капіталу створює об'єктивні умови для формування та розвитку як самої професійної системи менеджменту, так і формування та розвитку сучасної інноваційної економіки (Павлович, 2019).

Відтак, крайнім фактором конкурентоспроможності професійної системи менеджменту виступає інноваційний шлях розвитку, що означає впровадження сучасних управлінських практик (сприйняття змін і наступна адаптація до них, активне використання нових знань і методів управління, безперервне вдосконалення компетентності управлінців).Інновації в менеджменті стосуються розробки та впровадження нового організаційного методу в діловій практиці підприємства, в організації його організаційно-управлінської структури, робочих місць або зовнішніх відносин. Таким чином, їх впровадження дозволяє істотно вдосконалити організацію бізнесу, бізнес-процесів, відтак, вони мають безпосередній зв'язок та вплив на такі провідні системні характеристики життєздатності бізнесу, як його конкурентоспроможність, забезпечення економічної безпеки, формування та реалізація економічного потенціалу (Кравчик та Ружицький, 2020). Тут важлива роль відводиться державі, яка має стимулювати підприємства впроваджувати інноваційні розробки. Якщо сучасна професійна система менеджменту відмовиться від інноваційного вектору розвитку, то цілком можливо, що вислів «менеджмент – старіюча технологія» стане реальністю (Кузнєцов, 2024).

Висновки і перспективи подальших розвідок. За результатами аналізу встановлено, що найбільший вплив на розвиток професійної системи менеджменту мають професіоналізація менеджменту та капіталізація інтелектуальних людських ресурсів. Названі процеси є основними для розвитку менеджменту на сьогоднішній день, оскільки організації важливо досягти позитивних результатів і бути конкурентоспроможною. Це можливо за постійного вдосконалення знань і навичок управлінця, їх наступного перетворення у комерційну користь і, як наслідок, отримання позитивної результативності. Відтак, стратегічним завданням залишається створення умов, за яких управлінці можуть постійно вдосконалювати свої знання та навички і успішно застосовувати їх на практиці, отримуючи комерційну користь. При цьому державі відведена не остання роль: вона має створювати усі умови задля впровадження інноваційних підходів не лише в управлінні, а й в усіх сферах суспільного життя.

Бібліографічний список

Балдинюк, В. М., 2022. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство,* 42, с. 42–35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35.

Кравчик, Ю. та Ружицький, Ю., 2020. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент та економіка.* 2, 222 с. Доступно: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/308/283>.

Кузнєцов, Е. А., 2024. Методологія інноваційної природи менеджменту. *Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15 грудня 2023 р.) / за заг. ред. Е. А. Кузнєцова, О. П. Радченка. Одеса : Фенікс, с. 9–15.

Кузнєцов, Е. А., 2020. Професіоналізація менеджменту: майстер-клас. *Матеріали науково-методологічного семінару*. Одеса: Фенікс.

Павлович, О. Р., 2019. Стратегічні фактори конкурентоспроможності професійної системи менеджменту. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка,* 24(5), с. 58-63. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_5_12>.

Черничко, Т. В., 2015. Професіоналізація як процес підвищення ефективності управлінської діяльності в контексті європейських стандартів. *Науковий вісник Херсонського державного університету,* 12(3), с. 53–56.

Taylor, F., 2010. *The Principles of Scientific Management*. New York: Forgotten Books.
Fayol, H., 2016. *General and Industrial Management* / Trans. by C. Storrs. Ravenio Books*: монографія.* Херсон: ОЛДІ ПЛЮС.

References

Baldyniuk, V. M., 2022. Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [System of managing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35. (in Ukrainian).
Chernychko, T. V., 2015. Profesionalizatsiia yak protses pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskoi diialnosti v konteksti yevropeiskykh standartiv [Professionalization as a process of increasing the efficiency of managerial activity in the context of European standards]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, (12(3)), p. 53–56. (in Ukrainian).
Fayol, H., 2016. *General and Industrial Management* / Trans. by C. Storrs. Ravenio Books*: монографія.* Херсон: ОЛДІ ПЛЮС.
Kravchyk, Y. and Ruzhytsky, Y., 2020. Orhanizatsiino upravlinski innovatsii v sferi menedzhmentu konkurentospromozhnosti biznesu [Organizational and Managerial Innovations in the Field of Business Competitiveness Management]. *Menedzhment ta ekonomika,* 2, p. 222. Available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/308/283> (in Ukrainian).
Kuznetsov, E. A., 2017. *Metodolohiia profesiionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine].* Kherson: Oldi Plus. (in Ukrainian).
Kuznietsov, E. A., 2020. Profesionalizatsiia menedzhmentu: maister-klas [Professionalization of Management: Master Class]. *Materialy naukovo-metodolohichnoho seminaru*. Odessa: Phoenix. (in Ukrainian).
Kuznietsov, E. A., 2024. Metodolohiia innovatsiinoi pryrody menedzhmentu [Methodology of the innovative nature of management]. In E. A. Kuznietsov & O. P. Radchenko (Eds.), *Management research in the context of the development of the Fourth Industrial Revolution "Industry 4.0"*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Odesa, December 15, 2023). P. 9–15. Odesa : Fenix. (in Ukrainian).
Pavlovych, O. R., 2019. Stratehichni faktory konkurentospromozhnosti profesiinoi systemy menedzhmentu [Strategic Factors of Professional Management System Competitiveness]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomika,* 24(5), p. 58–63. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_5_12> (in Ukrainian).
Taylor, F., 2010. *The Principles of Scientific Management*. New York: Forgotten Books.

Pavlovych O.
Stancheva V.

FACTOR PROCESSES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM

The article examines the factor processes of the formation and development of the professional management system, which shape its competitiveness in Ukraine today. It is shown that the emergence of modern management is the result of the influence of a number of socio-economic conditions that became historical prerequisites for the development of a professional managerial system. These conditions include a market economy mechanism, an industrial type of production, processes of economic corporatization, and the formation of an intellectual

capital competitiveness system.It has been established that the development of the professional management system today depends on a number of factor processes, among which professionalization of managerial activity, which involves the continuous improvement of managers' knowledge and competencies, and capitalization of intellectual resources, which ensures the transformation of accumulated knowledge and experience into commercial benefits, stand out. Based on the analysis and generalization of certain approaches, it is argued that these processes are key determinants of the competitiveness of the management system. The study's results provide insight into the direction for improving the professional management system and how the state can participate in this process.

Keywords: management, factor processes, professionalization, capitalization, innovative development.

Стаття надійшла до редакції: 05.03.2026.
Прийнято до публікації: 18.03.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 148-155

УДК 314.746:339.91

О. Р. Остропольський
ORCID 0009-0002-0475-163X
В. В. Воскобойник
ORCID 0009-0002-7703-9360

ВІРТУАЛЬНА МІГРАЦІЯ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ТРУДОРЕСУРСНИЙ ФЕНОМЕН: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ ДИСКУРС

Статтю присвячено визначенню напрямів методологічного опрацювання проявів віртуальної міграції як глобального трудоресурсного феномену. Підкреслено, що питання трудоресурсного забезпечення на етапі глобалізації виходить за межі національних кордонів, спричиняючи системний вплив на характер і спрямованість міграційних потоків у світовій економіці. Зроблено висновок, що зв'язок рівня економічного розвитку країн, спрямованості міграційних потоків і використання праці у віртуальному форматі виступає новітнім трудресурним феноменом, який потребує наукового осмислення в частині ідентифікації системно-структурних зв'язків на сучасному глобальному ринку праці і встановлення першопричинності важелів формування міжнародних трудоресурсних потоків.

Констатовано, що віртуальна міграція є основною (інноваційною) ланкою міграційного переходу, виступаючи драйвером формування віртуального ринку праці на основі цифрових платформ. Через віртуальну міграцію глобалізація ринку праці отримує новий поштовх до розвитку, виходячи зі зростання значення цифрових технологій у забезпеченні взаємодії роботодавців і найманих працівників в системі узгодження попиту-пропозиції на працю у глобальному трудоресурсному просторі.

Обгрунтовано, що в майбутньому слід очікувати посилення прояву проблеми втечі мізків як наслідку поєднання потоків фізичної міграції інтелектуальної робочої сили і віртуалізації використання здатності до праці у висококваліфікованому сегменті в системі глобалізованого ринку праці.

Зазначено, що потужний вплив цифровізації на прикладні аспекти трудоресурсного забезпечення вимагає подальшого наукового опрацювання проблематики трудоресурсних переміщень в системі глобального ринку праці, зокрема в частині явища віртуальної міграції, її проявів і наслідків.

Ключові слова: *міграція, міжнародна міграція, віртуальна міграція, міграційні потоки, міграційна політика, ринок праці, світовий ринок праці, глобалізація, глобальний ринок праці, зайнятість, робоча сила, трудоресурсний феномен, трудоресурсний простір, трудоресурсне забезпечення, втеча мізків, цифровізація.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-148-155

Постановка проблеми. Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується потужними технологічними трансформаціями, які впливаючи на зміну трудоресурсного ландшафту у планетарному масштабі, визначають глобальний характер системи трудоресурсурного забезпечення світової економіки.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, спричиняючи системні зрушення в механізмі трудоресурсного забезпечення, обумовлює новітній формат продукування економічного результату, зміну форм зайнятості, віртуалізацію трудових відносин у глобальному економічному просторі. Географічні кордони все більше перетворюються на утилітарний адміністративний компонент функціонування світового

© Остропольський О. Р., Воскобойник В. В., 2026

ринку праці, який практично не впливає на можливості професійної самореалізації в системі глобалізації ринку праці.

Вищезазначені процеси вимагають аналітичного опрацювання та відповідного узагальнення на теоретико-методологічному рівні з метою збагачення економічної науки прирощенням нового знання щодо об'єктивного перебігу процесів глобалізації ринку праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку ринку праці на етапі глобалізації є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і іноземних вчених, які розглядають широкий спектр питань формування трудоресурсних потоків та трансформації міжнародного ринку праці, зокрема С. Калініної (Калініна, Ланська, Подунай, 2024, с. 19-31), С. Ланської (Калініна, Ланська та Подунай, 2024, с. 19-31), В. Македона (Македон, 2024, с. 223-233), О. Пуригіної, С. Сардак (Пуригіна та Сардак, 2009) та ін., а також міжнародних організацій – Організації Об'єднаних Націй (United Nations, International Migrant Stock, 2025), Міжнародної організації праці (ILO Global Estimates on International Migrant Workers, 2024) тощо, які здійснюють аналітичну оцінку аспектів розвитку трудоресурсного простору на етапі глобалізації ринку праці.

Водночас потужний вплив цифровізації на прикладні аспекти трудоресурсного забезпечення вимагає подальшого наукового опрацювання проблематики трудоресурсних переміщень в системі глобального ринку праці, зокрема в частині явища віртуальної міграції, її проявів і наслідків.

Метою статті є визначення напрямів методологічного опрацювання проявів віртуальної міграції як глобального трудоресурсного феномену.

Виклад основного матеріалу. Питання трудоресурсного забезпечення на етапі глобалізації виходить за межі національних кордонів, спричиняючи системний вплив на характер і спрямованість міграційних потоків у світовій економіці. В основі міжнародної мобільності людських ресурсів лежить поглиблення відмінностей у рівнях економічного розвитку й добробуту між розвинутими країнами та іншими групами країн на фоні зростання регіональних демографічних диспропорцій (Македон, 2024, с. 215)

При цьому, хоча динаміка міжнародної міграції демонструє впевнене зростання обсягів міграційних переміщень, отримавши потужний поштовх в останньому десятилітті XX ст. як втілення процесів глобалізації ринку праці (1960 р. – 72 мн. осіб, 1980 р. – 94 млн., 2000 р. – 172 млн. осіб, 2020 р. – 281 млн. осіб, 2024 р. – 307 млн. осіб) (рис. 1), статистичні обсяги міграції не враховують екстериторіальний характер явища віртуального використання праці у глобальному масштабі як прояву цифровізації світового господарства.

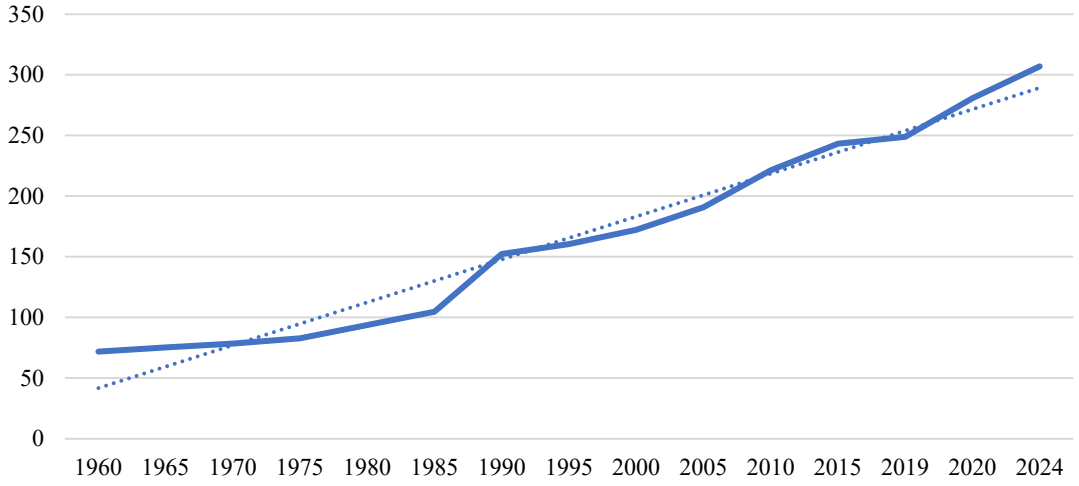

Рисунок 1. *Динаміка кількості міжнародних мігрантів у світі 1960–2024 рр., млн. осіб*

Джерело: (United Nations, International Migrant Stock, 2025).

Поширення інформаційних і комп'ютерних технологій обумовлює уніфікацію вимог до кваліфікації працівників і стандартів використання праці. Крім того, відбувається зростання ролі сучасних професій, для яких національна приналежність втрачає своє колишнє значення при вирішенні питання працевлаштування (Македон, 2024, с. 215).

Характерно, що показники користування Інтернет-мережею (рис. 2) знаходяться у прямому зв'язку не лише з рівнем економічного розвитку країн, а й зі спрямованістю міграційних потоків – країни з високим рівнем доходу виступають основними країнами призначення мігрантів (рис. 3) і одночасно провідними споживачами праці у віртуальному форматі (табл. 1). Даний трудоресурсний феномен ще потребує свого наукового осмислення в частині ідентифікації системно-структурних зв'язків на сучасному глобальному ринку праці і встановлення першопричинності важелів формування міжнародних трудоресурсних потоків.

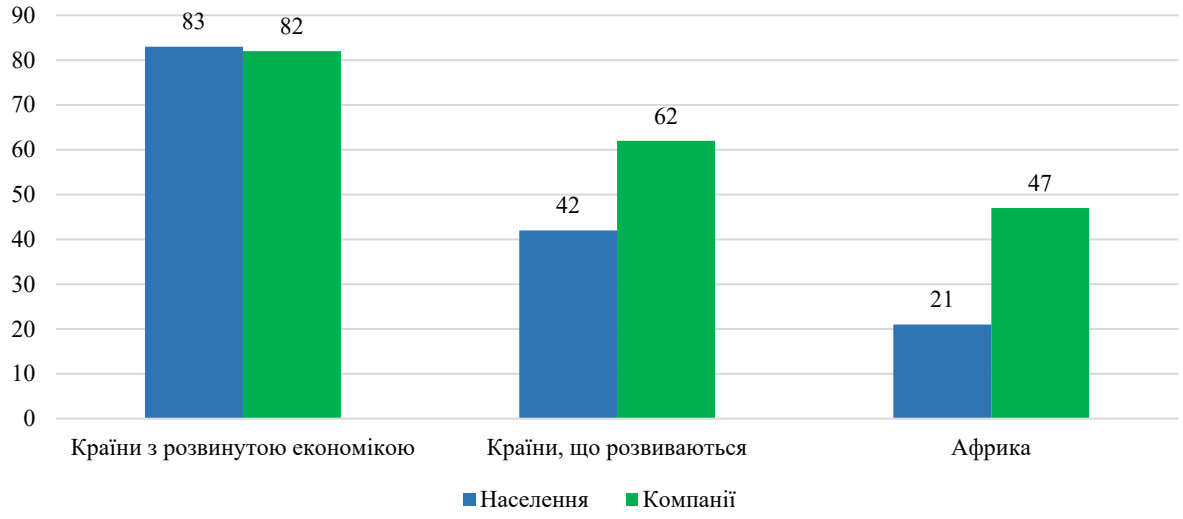

Рисунок 2. *Показники користування Інтернетом, розподіл за рівнем розвитку країн, 2022 р.*

Джерело: (Македон, 2024, с. 227).

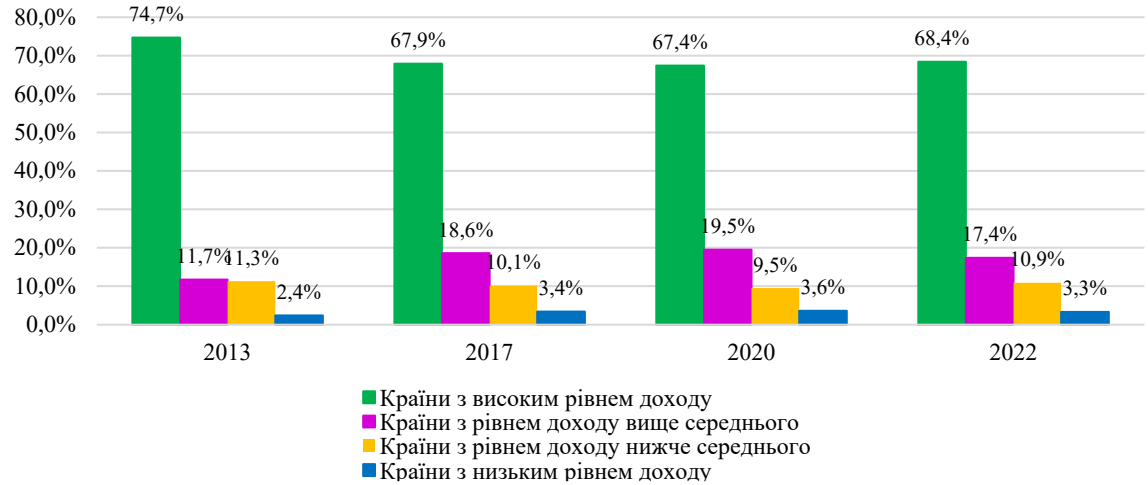

Рисунок 3. *Структура розподілу трудових мігрантів по групах країн за рівнем доходу, 2013-2022 рр., %*

Джерело: (ILO Global Estimates on International Migrant Workers, 2024, с.20).

Таблиця 1

Основні споживачі IT-фрілансу в світі у 2011-2023 рр., млн дол. США

	Роки												
	2011р.	***2012р.***	***2013р.***	***2014р.***	***2015р.***	***2016р.***	***2017р.***	***2018р.***	***2019р.***	***2020р.***	***2021р.***	***2022р.***	***2023р.***
США	263	321	404	430	543	685	910	1217	1603	2007	2728	2973	2677
Велика Британія	48	91	132	142	167	153	169	236	313	503	698	693	535
Мальта	2	4	30	79	82	110	130	181	267	304	481	581	567
Кіпр	22	35	49	44	42	70	128	156	186	205	288	314	362
Ізраїль	18	30	35	48	77	94	116	143	184	238	334	347	293
Німеччина	31	51	58	57	55	67	79	109	164	197	269	286	275
Швейцарія	28	42	113	131	124	127	135	158	207	111	285	331	274
Загалом	*662*	*937*	*1292*	*1500*	*1668*	*1975*	*2485*	*3204*	*4173*	*5026*	*6943*	*7349*	*6727*

Джерело: (Сабадишина, 2024).

Очевидно, що при дослідженні вищезазначеного трудоресурсного феномену необхідно враховувати значення *Digital Economy and Society Index* (рис. 4) як узагальнюючого індикатора рівня цифрового розвитку країн. Так, Сполучені Штати Америки, які є лідером за значенням *Digital Economy and Society Index,* одночасно домінують за показником ринкової вартості даних (значення якого впродовж 2018-2022 рр. зросло майже в 1,5 рази – зі 141 млн. дол. США до 216 млн. дол. США) (рис. 5).

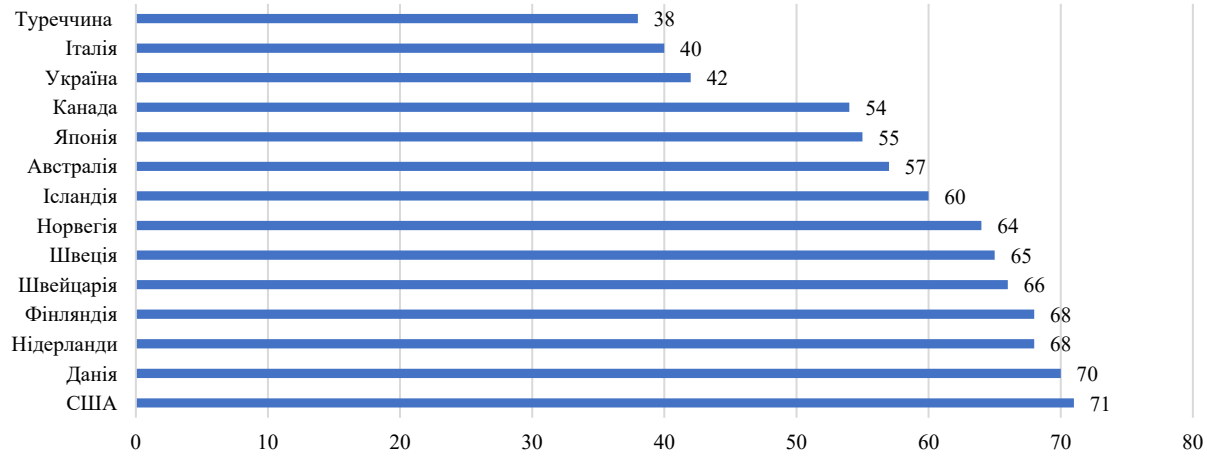

Рисунок 4. *Дані Індексу цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index), 2022 р., бали*

Джерело: (The Digital Economy and Society Index (DESI).

Дане міркування є важливим в контексті розуміння віртуальної міграції як технологічного прояву віддаленої роботи, що не має територіальної прив'язки до процесу продукування результату і виступає основною (інноваційною) ланкою міграційного переходу. Віртуальна міграція є драйвером формування віртуального ринку праці на основі цифрових платформ, через які роботодавці отримують доступ до глобального трудоресурсного простору (пропозиції праці). Одночасно віртуальна міграція через посилення попиту на знання посилює проблему втечі мізків: екстериторіальність даної проблеми доповнюється віртуальними важелями її розповсюдження, спричиняючи формування *новітньої (віртуальної) форми інтелектуальної еміграції*.

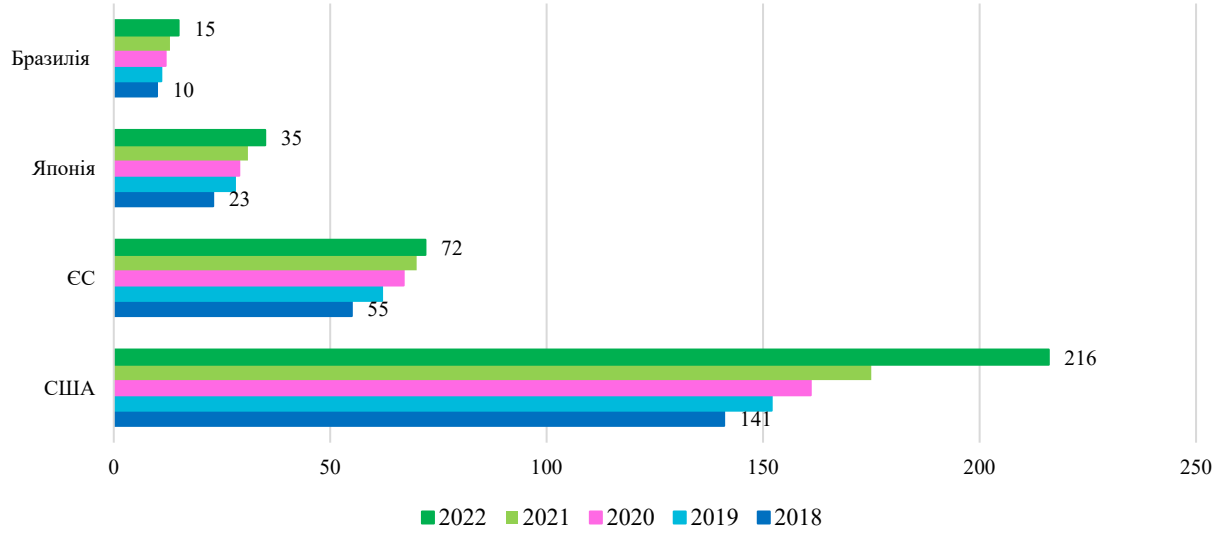

Рисунок 5. *Ринкова вартість даних за окремими країнами світу, 2018–2022 рр., млн. дол. США*

Джерело: (Македон, 2024, с. 226)

В майбутньому слід очікувати посилення прояву проблеми втечі мізків як наслідку поєднання потоків фізичної міграції інтелектуальної робочої сили і віртуалізації використання здатності до праці у висококваліфікованому сегменті в системі глобалізованого ринку праці. Таким чином, через віртуальну міграцію глобалізація ринку праці отримує новий поштовх до розвитку, виходячи зі зростання значення цифрових технологій у забезпеченні взаємодії роботодавців і найманих працівників в системі узгодження попиту-пропозиції на працю у глобальному трудоресурсному просторі. В даному контексті слід підкреслити, що всі країни постійної імміграції (США, Канада, Австралія, Нова Зеландія) знаходяться в Топ-25 країн з найменшим *Brain Drain Index* (табл.2), активно залучаючи в рамках державної міграційної політики висококваліфіковану робочу силу через побудову відповідних преференційних режимів.

Таблиця 2

Топ-25 країн з найменшим Індексом відтоку мізків*, 2024 р.

№ з/п	***Країна***	***Позиція***	***Бал***
1	2	3	4
1	Австралія	175	0,30
2	Норвегія	174	0,40
3	Швеція	173	0,60
4	Канада	172	0,70
5	Катар	171	0,80
6	Данія	170	0,80
7	Швейцарія	169	0,90
8	Сінгапур	168	1,00
9	Іспанія	167	1,30
10	США	166	1,40
11	Фінляндія	165	1,40
12	Ісландія	164	1,50
13	Нова Зеландія	163	1,60
14	Люксембург	162	1,60
15	Німеччина	161	1,60

Продовження табл. 2

1	2	3	4
16	Австрія	160	1,60
17	ОАЕ	159	1,80
18	Нідерланди	158	1,80
19	Франція	157	1,80
20	Італія	156	2,20
21	Велика Британія	155	2,30
22	Кувейт	154	2,30
23	Ізраїль	153	2,30
24	Саудівська Аравія	152	2,40
25	Японія	151	2,40

***** *Всього Індекс-2024 містить дані щодо 175 країн, чим меншим є показник, тим кращою є ситуація з відтоком талантів*

Джерело: (Human Flight and Brain Drain - Country Rankings)

Характерно, що значення вказаного індексу у більшості випадків свідчать про вразливі позиції країн з низьким та середнім рівнем доходу, оскільки міграційні потоки здебільшого спрямовані до країн з високим рівнем економічного розвитку (Калініна, Ланська, Подунай, 2024, с. 23).

Висновки. В результаті проведеного дослідження визначено комплекс новітніх аспектів функціонування глобального ринку праці, пов'язаних з віртуалізацією міжнародної міграції, які потребують відповідного методологічного опрацювання:

– зв'язок цифровізації економіки, рівня економічного розвитку країн і спрямованості міграційних потоків (країни з високим рівнем доходу є одночасно основними країнами призначення мігрантів і провідними споживачами праці у віртуальному форматі) виступає новітнім *трудоресурсним феноменом,* який потребує наукового осмислення в частині ідентифікації системно-структурних зв'язків на сучасному глобальному ринку праці і першопричинності важелів формування міжнародних трудоресурсних потоків у світовому трудоресурсному просторі;

– віртуальна міграція, не маючи територіальної прив'язки до процесу продукування результату, одночасно виступає основною (інноваційною) ланкою міграційного переходу і драйвером розвитку віртуального ринку праці на основі цифрових платформ, спричиняючи формування *новітньої (віртуальної) форми інтелектуальної еміграції*;

– слід очікувати посилення проблеми відтоку мізків як наслідку поєднання потоків фізичної міграції інтелектуальної робочої сили і віртуалізації використання здатності до праці у висококваліфікованому сегменті світового трудоресурсного простору, оскільки *через віртуальну міграцію глобалізація ринку праці отримує новий поштовх до розвитку* в системі узгодження попиту-пропозиції на робочу силу у планерному масштабі.

Бібліографічний список

Калініна, С. П., Ланська, С. П. та Подунай, В. В., 2024. Позиціонування України в сучасних міжнародних міграційних процесах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону:* науковий журнал, [онлайн] 20(1), сс. 19-31. Доступно: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/issue/view/360/121> [Дата звернення 20 травня 2026].

Македон, В., 2024. Оцінювання динаміки розвитку цифрових ТНК в умовах глобальної економіки. *Галицький економічний вісник,* [онлайн] 87, сс. 223-233. Доступно: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1302.pdf> [Дата звернення 19 травня 2026].

Пуригіна, О. Г. та Сардак, С.Е., 2009. *Міжнародна міграція*. Дніпропетровськ: Видавництво ДНУ*,* [онлайн]. Доступно: <https://philpapers.org/archive/SAR-36.pdf>. [Дата звернення 21 травня 2026].

Сабадишина, 2024. *Річний обсяг IT-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації?* [онлайн]. Доступно: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> [Дата звернення 19 травня 2026] (in Ukrainian).

Human Flight and Brain Drain - Country Rankings, [онлайн]. Доступно: <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/> [Дата звернення 19 травня 2026].

ILO Global Estimates on International Migrant Workers. International migrants in the labour force, [онлайн]. Доступно: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-12/MIGRANT%20%E2%80%93%20ILO%20Global%20Estimates%20on%20International%20Migrant%20Workers_WEB_0.pdf > [Дата звернення 17 травня 2026].

International Migrant Stock 2024. Key facts and figures. *United Nations. New York, 2025*, [онлайн].Доступно:<https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2025_intlmigstock_2024_key_facts_and_figures_advance-unedited.pdf > [Дата звернення 21 травня 2026].

The Digital Economy and Society Index (DESI), [онлайн]. Доступно: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi > [Дата звернення 20 травня 2026].

References

Kalinina, S., Lanska, S., and Podunai, V., 2024. Ukraine's Position in Contemporary International Migration Processes. *Current Issues in Regional Economic Development:* scientific journal, [online] 20(1), pp. 19–31. Available: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/issue/view/360/121> [Accessed May 20, 2026] (in Ukrainian).

Makedon, V., 2024. Assessing the Dynamics of Digital TNC Development in the Global Economy, *Galician Economic Bulletin*, [online] 87, pp. 223–233. Available: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1302.pdf> [Accessed May 19, 2026] (in Ukrainian).

Purygina, O. and Sardak, S., 2009. International Migration. *Dnipropetrovsk: DNU Publishing House*, [online] 352 pp. Available: <https://philpapers.org/archive/SAR-36.pdf>. [Accessed May 21, 2026] (in Ukrainian).

Ukraine's annual IT export volume has declined for the first time. Is this a plateau or a worsening of the situation? [online]. Available: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> [Accessed May 19, 2026].

ILO Global Estimates on International Migrant Workers. International migrants in the labour force, [online]. Available at: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-12/MIGRANT%20%E2%80%93%20ILO%20Global%20Estimates%20on%20International%20Migrant%20Workers_WEB_0.pdf > [Accessed May 17, 2026].

International Migrant Stock 2024. Key facts and figures. *United Nations. New York, 2025*, [online]. Available at: <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2025_intlmigstock_2024_key_facts_and_figures_advance-unedited.pdf > [Accessed May 21, 2026].

Human Flight and Brain Drain - Country Rankings, [online]. Available at: <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/> [Accessed May 19, 2026].

The Digital Economy and Society Index (DESI), [online]. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi > [Accessed May 20, 2026].

Ostropolsky O.R.
Voskoboynyk V. V.

VIRTUAL MIGRATION AS A GLOBAL LABOR PHENOMENON: THEORETICAL AND APPLIED DISCUSSION

This article is devoted to identifying the directions for methodological analysis of the phenomena of virtual migration as a global labor resource phenomenon. It is emphasized that the issue of labor supply in the era of globalization transcends national borders, exerting a systemic influence on the nature and direction of migration flows in the global economy. It is concluded that the relationship between the level of economic development of countries, the direction of migration flows, and the use of labor in a virtual format constitutes a new labor resource phenomenon that requires scientific analysis to identify systemic structural links in the modern global labor market and establishing the root causes of the levers shaping international labor resource flows.

It is noted that virtual migration is the primary (innovative) link in the migration transition, acting as a driver for the formation of a virtual labor market based on digital platforms. Through virtual migration, labor market globalization receives a new impetus for development, driven by the growing importance of digital technologies in facilitating interaction between employers and employees within the system of matching labor supply and demand in the global labor market.

It is argued that in the future, we should expect an intensification of the brain drain problem as a consequence of the combination of physical migration flows of intellectual labor and the virtualization of labor capacity utilization in the highly skilled segment of the globalized labor market.

It is noted that the powerful impact of digitalization on the practical aspects of labor supply requires further scientific study of the issues surrounding labor mobility within the global labor market, particularly regarding the phenomenon of virtual migration, its manifestations, and consequences.

Keywords: *migration, international migration, virtual migration, migration flows, migration policy, labor market, global labor market, globalization, global labor market, employment, workforce, labor resource phenomenon, labor resource space, labor supply, brain drain, digitalization.*

Стаття надійшла до редакції: 06.03.2026.
Прийнято до публікації: 19.03.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 156-165

УДК 005.95/.96:005.8:37

Б.С. Коломієць
ORCID 0000-0002-7723-6666

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЛОГІЦІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СПІВРОБІТНИКА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

У статті проводиться дослідження управління персоналом у закладах освіти через призму формування в них безпекоорієнтованого менеджменту в умовах зростання соціальних, організаційних, психологічних та цифрових ризиків. Обґрунтовано, що безпека персоналу не є допоміжною функцією та постійно трансформується в системоутворюючий чинник ефективності, стійкості та конкурентоспроможності закладів освіти. Розкрито зміст та логіку до утримання, оцінювання результативності й закінчення трудових відносин з позиції інтеграції економічної, кадрової, психологічної, інформаційної та соціальної безпеки персоналу. Досліджено вплив безпекоорієнтованого підходу на кадрову політику підприємства, управління компетенціями його працівників, корпоративну культуру та механізми запобігання вигорання в освітнього середовищі. Визначено базові ризики життєвого циклу персоналу закладів освіти, зокрема зниження мотивації, численні цифрові загрози, управлінську фрагментарність та кадрову нестабільність. Представлено авторську модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладі освіти, яка відображає інтеграцію HR-процесів у систему управління безпекою організації і яка, на відміну від традиційного підходу, де життєвий цикл персоналу розглядається як послідовність функціональних етапів управління, кожен етап інтерпретує як зону виникнення та управління ризиками, пов'язаними з людським фактором. Запропоновано концептуальні орієнтири формування безпекоорієнтованої системи управління життєвим циклом співробітника в закладах освіти, спрямованої на підвищення адаптивності, збереження людського потенціалу та забезпечення довгострокової стійкості освітніх організацій.

Ключові слова: *безпека, управління персоналом, безпекоорієнтований менеджмент, життєвий цикл співробітника, заклади освіти, кадрова безпека, ризики, організаційна стійкість.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-156-165

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої невизначеності, зумовленої воєнними викликами, соціально-економічною турбулентністю та прискореною цифровізацією, особливого значення набуває проблема забезпечення стійкості та безпеки функціонування організацій, зокрема закладів освіти. Традиційні підходи до управління персоналом, які орієнтовані переважно на підвищення ефективності, продуктивності та задоволеності працівників, дедалі частіше виявляються недостатніми, особливо в умовах підвищеного рівня ризиків і нестабільності. Варто пам'ятати, що заклади освіти як складні соціально-економічні системи характеризуються високою залежністю від людського фактору, що виступає одночасно і джерелом розвитку і потенційною зоною виникнення ризиків, а помилки у прийнятті рішень, емоційне вигорання, недостатній рівень адаптації персоналу до кризових умов, порушення комунікацій та етичних норм суттєво впливають на безпеку освітнього середовища та якість освітнього процесу. У цьому контексті останнім часом значно актуалізується необхідність переосмислення ролі управління персоналом як складової системи

© Коломієць Б. С., 2026

безпекоорієнтованого менеджменту. І тут мова йде не лише про забезпечення ефективного використання людських ресурсів, а й про інтеграцію управління персоналом у загальну систему управління ризиками, стійкістю та безпекою організації.

На нашу думку, одним із ключових інструментів такого переосмислення виступає концепція життєвого циклу співробітника, яка в умовах безпекоорієнтованого підходу трансформується з послідовності HR-процесів у цілісну систему управління ризиками, пов'язаними з людським фактором, на всіх етапах взаємодії працівника з організацією — від рекрутингу до оффбордингу. Проте, останнім часом все більш важливу роль у реалізації зазначених підходів починає відігравати цифровізація HR-процесів, яка дозволяє інтегрувати, автоматизувати та аналітично підтримувати управління життєвим циклом персоналу. Сучасні HRM-системи створюють можливості для комплексного моніторингу, оцінювання та прогнозування ризиків, пов'язаних із персоналом, що є особливо актуальним для закладів освіти в умовах динамічних змін, а це. У свою чергу, призводить до виникнення потреба у формуванні нових теоретичних і прикладних підходів до управління персоналом у логіці безпекоорієнтованого менеджменту, що і зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та прикладних засад трансформації управління персоналом у закладах освіти в логіці безпекоорієнтованого менеджменту через переосмислення життєвого циклу співробітника як інтегрованого механізму управління ризиками, стійкістю та безпекою організації. Завдання статті: проаналізувати сучасні наукові підходи до управління персоналом, цифровізації HR-процесів та безпекоорієнтованого менеджменту в контексті забезпечення стійкості організацій; визначити роль людського фактору як джерела ризиків і стійкості в системі управління закладом освіти; обґрунтувати необхідність трансформації життєвого циклу співробітника у безпекоорієнтований життєвий цикл; розробити модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладах освіти; систематизувати етапи життєвого циклу співробітника з урахуванням їх безпекового змісту, ризиків та управлінських інструментів; визначити роль цифровізації HR-процесів як інструменту інтеграції, моніторингу та прогнозування ризиків у системі управління персоналом; обґрунтувати практичні напрями впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом у закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений літературний огляд з питань управління персоналом сучасної організації дав підстави зробити декілька висновків:

у сучасній науковій літературі проблематика управління персоналом дедалі частіше розглядається не лише як функціональний напрям HRM, а як один із ключових механізмів забезпечення стійкості, адаптивності та безпеки організації. Зокрема, у зарубіжних дослідженнях помітним є зміщення акценту від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного й цифрового управління людськими ресурсами, а також до інтеграції HR-процесів із системами управління ризиками, організаційною культурою та психологічною безпекою. Так T. Bondarouk та H. Ruël ще у класичній праці з electronic HRM показали, що цифрові HR-системи не лише автоматизують окремі функції, а змінюють саму логіку HR-діяльності, роблячи її більш інтегрованою, прозорою та керованою (Bondarouk and Ruël, 2009). Своєю чергою, J. Marler і J. Boudreau довели, що HR-аналітика перетворює кадрові дані на основу управлінських рішень, а отже створює підґрунтя для проактивного виявлення ризиків, пов'язаних із персоналом (Marler and Boudreau, 2017);

у новіших роботах, присвячених employee lifecycle management, підкреслюється, що цифрові технології, AI та інновації вже впливають на всі етапи життєвого циклу співробітника — від залучення до розвитку й утримання персоналу (Xiang et al., 2023);

окремий блок досліджень присвячений стратегічному управлінню персоналом у закладах вищої освіти. Наприклад у роботі A. Allui, присвяченій стратегічному HRM у вищій освіті, підкреслено, що заклади освіти потребують не фрагментарних HR-практик, а цілісного стратегічного підходу, особливо в питаннях рекрутингу, оцінювання та розвитку академічного персоналу (Allui, 2016). Водночас емпіричні результати показали, що навіть за наявності усвідомлення важливості SHRM у ЗВО процеси добору, мотивації та оцінки персоналу часто залишаються недостатньо узгодженими зі стратегічними цілями інституції. Це важливо для нашої теми, оскільки безпекоорієнтований менеджмент у закладі освіти також вимагає не ізольованих кадрових рішень, а системного проєктування всього життєвого циклу співробітника;

важливою лінією сучасних досліджень є вивчення психологічної безпеки як передумови ефективної роботи, навчання та розвитку персоналу. Класичною у цьому полі є праця A. Edmondson, де психологічна безпека визначається як спільне переконання членів команди, що міжособистісний ризик не призведе до покарання чи приниження (Edmondson, 1999). Саме ця логіка є принципово важливою для освітніх організацій, де якість рішень, інноваційність викладача, готовність до змін і відкритість до зворотного зв'язку залежать від того, наскільки середовище є безпечним для висловлення сумнівів, визнання помилок і ініціювання нових дій;

для закладів вищої освіти тема психологічної безпеки та добробуту персоналу набула особливої ваги в останні роки. Так, за даними великого міжнародного дослідження staff wellbeing у ЗВО, проведеного у 16 країнах, понад дві третини працівників мали помірний або високий рівень психологічного дистресу, майже третина повідомляла про вигорання, а ці показники були пов'язані з нестабільністю зайнятості, станом здоров'я та сприйняттям власної професійної ситуації (Rahman et al., 2024). Автори прямо вказують на необхідність перегляду інституційних стратегій підтримки персоналу. Для нашого дослідження це означає, що управління персоналом у ЗВО вже не може обмежуватися питаннями навантаження, атестації чи стимулювання, а має включати механізми психосоціальної стійкості, моніторингу ризиків і профілактики виснаження;

у міжнародній літературі з безпекового менеджменту дедалі сильніше звучить теза про необхідність переходу від реактивного контролю до систем управління безпекою. Так у звіті OECD/ITF наголошено, що safety management systems забезпечують структурований підхід до аналізу загроз, контролю ризиків і оцінювання безпекової результативності організації (OECD, 2018). Хоча документ не присвячений освіті безпосередньо, його методологічна логіка є придатною для перенесення у сферу управління закладом освіти, особливо коли йдеться про людський фактор, поведінкові ризики та інституційну готовність до криз;

в українському науковому просторі проблема безпекоорієнтованого менеджменту в освіті лише формується як окремий напрям. У нашій попередній публікації безпекоорієнтований менеджмент у системі управління закладом освіти розглядається як стратегічна основа розвитку стійких, етичних та інклюзивних освітніх інституцій і запропоновано фреймворк формування культури безпеки (Шимановська-Діанич та Коломієць, 2025), проте кадровий вимір цієї моделі ще не розкрито достатньо глибоко саме через призму життєвого циклу співробітника;

крім того, українські автори звертають увагу на специфіку управління персоналом закладів освіти в кризових та воєнних умовах. М. Ручкіна та Т. Гжибовська систематизують сучасні методи управління персоналом закладу освіти в умовах особливого періоду та підкреслюють значення соціально-психологічних, фізіологічних і поведінкових характеристик працівника для результативності роботи колективу (Ручкіна та Гжибовська, 2023). У новішій праці М. Шленьової та О. Гречаник HRM у закладах

вищої освіти в умовах воєнного стану описується як система, що мусить одночасно забезпечувати збереження людського капіталу, підтримку цифрових академічних екосистем, гібридні формати роботи та післявоєнне інституційне відновлення (Шленьова та Гречаник, 2025). Ці роботи добре описують контекст, але ще не вибудовують цілісної парадигми, у якій кожен етап взаємодії працівника із ЗВО розглядається як елемент системи безпеки;

окремий сегмент українських досліджень стосується психологічної безпеки освітнього середовища. Л. Тягур у праці про викладачів закладів фахової передвищої освіти доводить вплив психологічної безпеки освітнього середовища на самоактуалізацію викладачів і показує, що частина педагогів не почувається психологічно захищеною в освітній взаємодії (Тягур, 2021). Роботи О. Бондарчук та співавторів, зокрема дослідження психологічної безпеки освітнього середовища українських ЗВО в умовах пандемії, також демонструють, що безпечність середовища безпосередньо пов'язана з якістю участі суб'єктів освітнього процесу, добробутом і сприйняттям змін (Bondarchuk, Balakhtar, Ushenko та ін., 2022);

ще один важливий напрям — цифровізація HR-процесів. В українських джерелах ця тема розроблена переважно на матеріалі державної служби та безпеко-орієнтованих систем. Так, Н. Обушна та С. Теплов аналізують цифровізацію управління HR-процесами на державній службі (Обушна та Теплов, 2021), а Х. Матківська досліджує моделі цифровізації HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій, виокремлюючи цифрове робоче місце, цифрові кадрові процеси та HR-самообслуговування як базові елементи сучасної трансформації (Матківська та Зачко, 2024). Ці напрацювання є методологічно цінними для переосмислення управління персоналом у ЗВО, але ще не адаптовані достатньо повно до специфіки освітніх установ, де безпековий вимір включає не лише організаційну, а й психологічну, етичну та комунікаційну складові.

Отже, аналіз літературних джерел дає підстави для декількох важливих висновків. По-перше, у міжнародній науці вже є потужні напрацювання щодо стратегічного HRM, цифрового HR, HR-аналітики, employee lifecycle management та психологічної безпеки. По-друге, в українських дослідженнях активно розробляються питання освітнього менеджменту в кризових умовах, психологічної безпеки освітнього середовища та формування культури безпекоорієнтованого менеджменту. По-третє, між цими двома масивами знань усе ще зберігається помітний розрив: практично відсутня цілісна концептуалізація управління персоналом у закладах освіти саме як елементу безпекоорієнтованого менеджменту, де життєвий цикл співробітника — від залучення до оффбордингу — розглядається як простір ідентифікації, профілактики та мінімізації кадрових, поведінкових, комунікаційних і психосоціальних ризиків. Саме ця наукова ніша і визначає доцільність подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах даної статті пропонується підхід, відповідно до якого управління персоналом розглядається не лише як функція забезпечення ефективності діяльності закладу освіти, а як ключовий елемент системи безпекоорієнтованого менеджменту. На відміну від традиційних підходів, обґрунтовується доцільність трансформації життєвого циклу співробітника у безпекоорієнтований життєвий цикл, у межах якого кожен етап взаємодії працівника з організацією (від рекрутингу до оффбордингу) розглядається як зона потенційних ризиків і водночас як можливість їх попередження та мінімізації. У запропонованому підході: рекрутинг інтерпретується як механізм превентивного управління кадровими ризиками; адаптація — як процес інтеграції працівника в культуру безпеки; розвиток — як формування безпекоорієнтованого мислення та відповідальної поведінки; утримання — як забезпечення психологічної стабільності та зниження ризиків вигорання; оцінювання — як баланс між ефективністю діяльності та безпековими наслідками

управлінських рішень; оффбординг — як контрольований процес мінімізації організаційних, інформаційних і репутаційних ризиків.

Окрему увагу приділено ролі цифровізації HR-процесів, яка розглядається як інструмент інтеграції даних, моніторингу стану персоналу та підтримки управлінських рішень у сфері безпекоорієнтованого менеджменту. Зокрема, сучасні HRM-платформи дозволяють формувати єдине інформаційне середовище управління життєвим циклом співробітника, що відкриває можливості для своєчасного виявлення ризиків і підвищення стійкості організації. Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного управління персоналом до цілісної системи управління людським фактором як ключовим елементом безпеки закладу освіти. У сучасних умовах підвищеної невизначеності та зростання ролі людського фактору у функціонуванні організацій життєвий цикл співробітника перестає бути лише інструментом організації HR-процесів і набуває значення цілісного механізму управління ризиками, а у контексті безпекоорієнтованого менеджменту кожен етап взаємодії працівника із закладом освіти розглядається не тільки з позицій ефективності, але й з позицій потенційних загроз, стійкості та впливу на безпеку організації.

Традиційна модель життєвого циклу співробітника включає такі етапи: рекрутинг, адаптація (онбординг), розвиток, утримання, оцінювання та завершення трудових відносин (оффбординг). Проте в умовах безпекоорієнтованого підходу зазначена модель потребує трансформації, яка передбачає переосмислення функціонального змісту кожного етапу (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика етапів безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладах освіти

Етап життєвого циклу	Традиційний зміст	Безпеко-орієнтована інтерпретація	Основні ризики	Управлінські інструменти
Рекрутинг	підбір персоналу відповідно до вимог	превентивне управління кадровими ризиками	невідповідність цінностей, токсична поведінка, низька стресостійкість	поведінкові інтерв'ю, оцінка soft skills, перевірка рекомендацій
Адаптація	ознайомлення з посадою та організацією	інтеграція в культуру безпеки	нерозуміння норм, помилки, комунікаційні збої	програми онбордингу, наставництво, навчання стандартам безпеки
Розвиток	підвищення кваліфікації	формування безпеко-орієнтованого мислення	помилки в рішеннях, неетична поведінка, неготовність до криз	тренінги, кейси, сценарне навчання, розвиток критичного мислення
Утримання	мотивація та зниження плинності	забезпечення психологічної безпеки і стабільності	вигорання, конфлікти, зниження ефективності	програми підтримки, зворотний зв'язок, розвиток довіри
Оцінювання	оцінка результативності (KPI)	баланс ефективності та ризиків	досягнення результату ціною помилок, порушення норм	360° оцінювання, оцінка поведінки, аналіз впливу на команду

Джерело: сформовано автором

У табл. 1 узагальнено відмінності між традиційним та безпекоорієнтованим підходами до управління життєвим циклом співробітника, тому запропонована інтерпретація дозволяє розглядати кожен етап не лише як функціональний елемент HR-

системи, а як інструмент ідентифікації, попередження та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором.

Разом з тим, реалізація безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом потребує інтеграції даних, процесів та аналітики, що неможливо без використання цифрових HRM-систем,ь адже сучасні цифрові платформи управління персоналом забезпечують: централізацію інформації про співробітників; автоматизацію HR-процесів; можливість відстеження ключових показників; аналітичну підтримку управлінських рішень. Зокрема, такі системи дозволяють не лише оптимізувати роботу HR-служби, а й створюють передумови для формування єдиного середовища управління життєвим циклом співробітника, у якому кожен етап може бути проаналізований з точки зору ризиків та впливу на безпеку організації. Таким чином, цифровізація виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом безпекоорієнтованого управління персоналом.

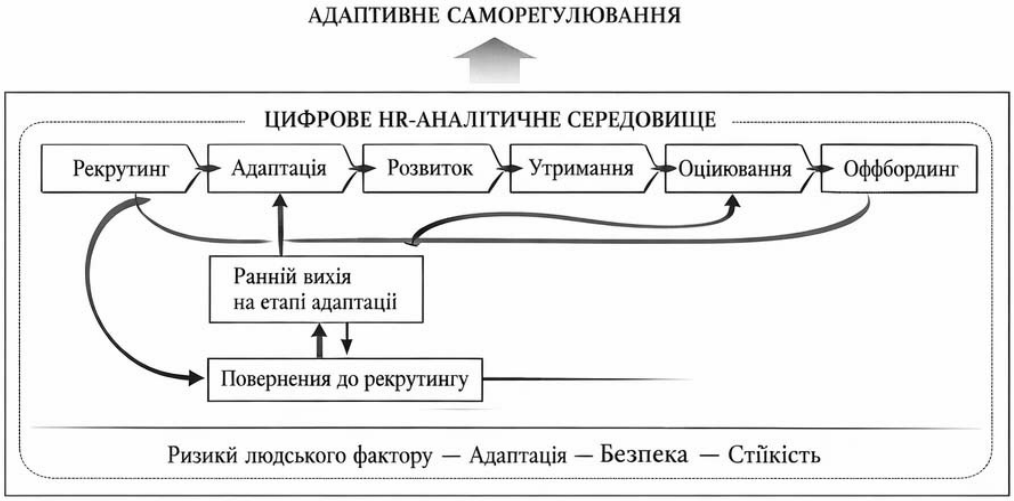

Рисунок 1. *Модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладах освіти*

На рис. 1 представлено авторську модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника в закладі освіти, яка відображає інтеграцію HR-процесів у систему управління безпекою організації і яка, на відміну від традиційного підходу, де життєвий цикл персоналу розглядається як послідовність функціональних етапів управління, кожен етап інтерпретує як зону виникнення та управління ризиками, пов'язаними з людським фактором. Центральним елементом моделі виступає безпекоорієнтований менеджмент, який об'єднує всі етапи життєвого циклу та визначає їх спрямованість на забезпечення стійкості та безпеки організації. Кожен етап (рекрутинг, адаптація, розвиток, утримання, оцінювання, оффбординг) виконує специфічну функцію у системі управління ризиками — від їх попередження до контролю та мінімізації, а зовнішній контур моделі представлений цифровим HR-середовищем, яке забезпечує інтеграцію даних, автоматизацію процесів і аналітичну підтримку управлінських рішень. Таким чином, запропонована модель дозволяє перейти від фрагментарного управління персоналом до цілісної системи управління безпекою організації через призму життєвого циклу співробітника, адже впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом у закладах освіти потребує системного переосмислення ролі HR-процесів у загальній структурі управління організацією.

Запропонована модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника може бути використана як концептуальна основа для формування практичних управлінських

рішень: по-перше, на рівні рекрутингу доцільно впроваджувати підходи, орієнтовані не лише на оцінку професійних компетентностей, але й на аналіз поведінкових характеристик кандидатів, їх здатності працювати в умовах невизначеності, дотримуватися етичних норм і ефективно взаємодіяти в команді. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення кадрових ризиків на початкових етапах взаємодії з працівником; по-друге, система адаптації персоналу має бути доповнена елементами формування культури безпеки, що включає ознайомлення з принципами відповідальної поведінки, правилами комунікації, алгоритмами дій у кризових ситуаціях. Особливу роль у цьому процесі відіграє наставництво та підтримка нових працівників у період інтеграції; по-третє, у сфері розвитку персоналу доцільно впроваджувати освітні програми, спрямовані на формування безпекоорієнтованого мислення, зокрема через використання кейс-методів, сценарного аналізу, тренінгів з антикризового управління та розвитку етичної відповідальності; по-четверте, управління утриманням персоналу повинно включати заходи, спрямовані на забезпечення психологічної безпеки, підтримку ментального здоров'я працівників, формування довіри та відкритої комунікації в колективі. Це є особливо актуальним у контексті воєнних та соціальних викликів; по-п'яте, система оцінювання персоналу має бути доповнена критеріями, що враховують не лише досягнуті результати, але й поведінкові аспекти діяльності працівника, його вплив на командну взаємодію та дотримання принципів безпеки; по-шосте, процес оффбордингу повинен бути структурованим і передбачати заходи щодо передачі знань, мінімізації інформаційних ризиків, підтримання позитивного іміджу організації та збереження професійних зв'язків.

Висновки. Таким чином можна зробити висновки:

у статті обґрунтовано доцільність переосмислення управління персоналом у закладах освіти в логіці безпекоорієнтованого менеджменту, що зумовлено зростанням ролі людського фактору в умовах невизначеності, кризових і воєнних викликів;

доведено, що традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на підвищення ефективності та результативності діяльності, не забезпечують належного рівня врахування ризиків, пов'язаних із поведінковими, психологічними та комунікаційними аспектами діяльності працівників;

запропоновано авторський підхід до трансформації життєвого циклу співробітника у безпекоорієнтований життєвий цикл, у межах якого кожен етап взаємодії працівника із закладом освіти розглядається як елемент системи управління ризиками. Визначено, що рекрутинг виконує функцію превентивного відбору ризиків, адаптація — інтеграції в культуру безпеки, розвиток — формування безпекоорієнтованого мислення, утримання — забезпечення психологічної стабільності, оцінювання — балансування ефективності та ризиків, а оффбординг — мінімізації організаційних і репутаційних загроз;

розроблено модель безпекоорієнтованого життєвого циклу співробітника, яка інтегрує HR-процеси у систему управління безпекою організації та дозволяє перейти від фрагментарного управління персоналом до цілісного управління людським фактором як ключовим елементом стійкості закладу освіти;

обґрунтовано, що цифровізація HR-процесів виступає системоутворюючим інструментом реалізації запропонованого підходу, забезпечуючи інтеграцію даних, моніторинг стану персоналу та підтримку управлінських рішень на основі аналітики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням розробки інструментів реалізації безпекоорієнтованого підходу до управління персоналом у закладах освіти. Зокрема, актуальним напрямом є інтеграція технологій штучного інтелекту та HR-аналітики у процес управління життєвим циклом співробітника з метою прогнозування кадрових, поведінкових і психоемоційних ризиків. Це відкриває можливості для переходу від реактивного до проактивного управління персоналом, коли

потенційні загрози можуть бути ідентифіковані ще до їх фактичного прояву, що і буде предметом подальших досліджень.

Бібліографічний список

Бондарчук, О. І., 2017. Психологічна безпека освітнього середовища закладів загальної середньої освіти та її вплив на мотивацію інноваційної діяльності вчителів. *Вісник післядипломної освіти*, 4–5, с. 17–27. Available at: <https://itssi-journal.com/index.php/ittsi/article/view/470> (дата доступу: 12.04.2026)

Матківська, Х. та Зачко, О., 2024. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпекоорієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*, 1(27), с. 204–214 Available at: <https://itssi-journal.com/index.php/ittsi/article/view/470> (дата доступу: 12.04.2026)

Обушна, Н. та Теплов, С., 2021. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*, 3(9), с. 157–171. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171

Ручкіна, М. М. та Гжибовська, Т. С., 2023. Сучасні аспекти управління персоналом закладу освіти в умовах особливого періоду. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6, с. 49–53. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.7

Тягур, Л. М., 2021. Особливості самоактуалізації викладачів закладів фахової передвищої освіти з різними рівнями психологічної безпеки освітнього середовища. DOI: https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-56-3-2-26-4127

Шимановська-Діанич, Л. М. та Коломієць, Б. С., 2025. Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти. *Herald of Lviv University of Trade and Economics*, 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04

Шленьова, М. Г. та Гречаник, О. Є., 2025. Human Resource Management in Higher Education Institutions under Martial Law. *Наукові інновації та передові технології*, 12(52), с. 325–337. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-325-337

Allui, A., 2016. Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 235, p. 361–371.

Bondarchuk, O., Balakhtar, V., Ushenko, Y. та ін., 2022. The Psychological Safety of the Educational Environment of Ukrainian Higher Education Institutions in a Pandemic. *Proceedings of AET 2022*. DOI: https://doi.org/10.5220/0010920100003364

Bondarouk, T. and Ruël, H. J. M., 2009. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), p. 505–514. DOI: https://doi.org/10.1080/09585190802707235

Edmondson, A., 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly,* 44(2), p. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999

Marler, J. H., Boudreau, J. W., 2017. An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), p. 3–26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

OECD, 2018. *Safety Management Systems: Summary and Conclusions.* Paris : OECD Publishing, DOI: https://doi.org/10.1787/d5fda9c4-en

Rahman, M. A. et al., 2024. Health and Wellbeing of Staff Working at Higher Education Institutions Globally. *BMC Public Health,* 24. Article 19365. DOI: https://doi.org/10.1186/s12889-024-19365-1

Xiang, H. et al., 2023. Sustainable Development of Employee Lifecycle Management in the Age of Global Challenges. *Sustainability*, 15(6), Article 4987. DOI: https://doi.org/10.3390/su15064987

References

Allui, A., 2016. Strategic human resource management in higher education institutions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 361–371.

Bondarchuk, O. I., 2017. Psychological safety of the educational environment of secondary education institutions. *Visnyk Pisliadyplomnoi Osvity*, 4–5, pp. 17–27. URL: https://itssi-journal.com/index.php/ittsi/article/view/470 (in Ukrainian)

Bondarchuk, O., Balakhtar, V., Ushenko, Y. et al., 2022. The psychological safety of the educational environment of Ukrainian higher education institutions in a pandemic. *Proceedings of AET 2022*. DOI: https://doi.org/10.5220/0010920100003364

Bondarouk, T. and Ruël, H. J. M., 2009. Electronic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505–514. DOI: https://doi.org/10.1080/09585190802707235

Edmondson, A., 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383. DOI: https://doi.org/10.2307/2666999

Marler, J. H. and Boudreau, J. W., 2017. HR analytics review. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 3–26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Matkivska, Kh. and Zachko, O., 2024. Models of HR management system digitalisation in security-oriented organisations. *Suchasnyi Stan Naukovykh Doslidzhen ta Tekhnolohii v Promyslovosti*. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171 (in Ukrainian)

Obushna, N. and Teplov, S., 2021. Digitalisation of HR processes in public service. *Naukovi Perspektyvy*, 3(9), pp. 157–171. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171

OECD, 2018. *Safety management systems*. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/d5fda9c4-en

Rahman, M. A. et al., 2024. Health and wellbeing of staff in higher education institutions. *BMC Public Health*, 24, 19365. DOI: https://doi.org/10.1186/s12889-024-19365-1

Ruchkina, M. M. and Hzhybovska, T. S., 2023. Personnel management of educational institutions in a special period. *Dnipro Scientific Journal*, 6, pp. 49–53. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.7 (in Ukrainian)

Shlenova, M. H. and Hrechanyk, O. Ye., 2025. Human resource management in higher education institutions under martial law. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 12(52), pp. 325–337. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-325-337

Shymanovska-Dianych, L. M. and Kolomiiets, B. S., 2025. Formation of security-oriented management culture in education. *Herald of Lviv University of Trade and Economics*, 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04

Tiahur, L. M., 2021. Features of teachers' self-actualisation with different levels of psychological safety. DOI: https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-56-3-2-26-4127 (in Ukrainian)

Xiang, H. et al., 2023. Sustainable employee lifecycle management. *Sustainability*, 15(6), 4987. DOI: https://doi.org/10.3390/su15064987

Kolomiiets B.

PERSONNEL MANAGEMENT WITHIN THE LOGIC OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT: TRANSFORMATION OF THE EMPLOYEE LIFE CYCLE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

The article provides a comprehensive study of personnel management in educational institutions through the lens of security-oriented management in the context of increasing social, organisational, psychological, and digital risks. It is substantiated that personnel security in the modern educational environment no longer functions as an auxiliary or narrowly defined managerial task but is transforming into a system-forming factor that directly affects managerial effectiveness, institutional resilience, and the competitiveness of educational institutions. The necessity of shifting from a fragmented understanding of personnel security to an integrated security-oriented human resource management concept is justified. The content and logic of transforming the employee life cycle in educational institutions are revealed — from recruitment, selection, and adaptation to professional development, retention, performance evaluation, and termination of employment — from the standpoint of integrating economic, human resource, psychological, informational, and social security. Particular attention is paid to analysing the impact of the security-oriented approach on HR policy formation, competence management, organisational and corporate culture development, as well as mechanisms for preventing professional and emotional burnout in the educational environment. The study identifies key risks inherent at various stages of the employee life cycle in educational institutions, including declining motivation and engagement, increasing psychological pressure, the expansion of digital and information threats, managerial fragmentation, and personnel instability. An автор's model of a security-oriented employee life cycle in an educational institution is presented, which reflects the integration of HR processes into a comprehensive organisational security management system. Unlike the traditional approach, where the employee life cycle is viewed as a sequence of functional management stages, the proposed model interprets each stage as a potential zone for the emergence and management of human-related risks. Conceptual guidelines for forming a security-oriented system of employee life cycle management in educational institutions are proposed. These guidelines are aimed at enhancing organisational adaptability to uncertainty, preserving and developing human potential, improving the quality of managerial decision-making, and ensuring the long-term sustainability of educational organisations.

Key words: *security, personnel management, security-oriented management, employee life cycle, educational institutions, HR security, risks, organisational resilience.*

Стаття надійшла до редакції: 14.04.2026.
Прийнято до публікації: 22.04.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 166-176

УДК 005.1:005.334

Є. І. Масленніков
ORCID 0000-0001-6400-7840
К. Д. Королькова
ORCID 0009-0002-4012-0173

АНТИКРИХКІСТЬ ЯК КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено сутність антикрихкості як сучасної концепції менеджменту та обґрунтовано її значення в умовах глобальної нестабільності, невизначеності й постійного зростання складності ризиків. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування антикрихкості та визначено її відмінності від понять гнучкості, стійкості та адаптивності. Встановлено, що антикрихкість характеризує здатність організацій не лише витримувати вплив кризових явищ і зовнішніх потрясінь, а й використовувати їх як джерело розвитку, стратегічного оновлення та посилення конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено теоретичним засадам концепції, сформованим у працях Насіма Ніколаса Талеба, зокрема парадигмі «Тріади», яка розмежовує крихкі, стійкі та антикрихкі системи залежно від їхньої реакції на стресори, невизначеність і волатильність. Доведено, що надмірна орієнтація організацій на стабільність, централізацію та короткострокову ефективність формує приховану крихкість системи та знижує її здатність ефективно функціонувати в умовах кризових змін.

У статті визначено основні принципи формування антикрихких організацій, серед яких виокремлено опціональність, резервування ресурсів, децентралізацію управління, використання ефекту гормезису, дрібномасштабне експериментування та швидке організаційне навчання. Розкрито трансформацію сучасного ризик–менеджменту, у межах якої ключовим завданням стає не прогнозування всіх можливих загроз, а зниження вразливості організації до непередбачуваних подій і здатність отримувати переваги від нестабільності.

Практичне значення концепції антикрихкості проілюстровано на прикладі діяльності Netflix, яка змогла використати технологічні зміни та ринкову нестабільність як основу для трансформації бізнес–моделі та стратегічного розвитку. Зроблено висновок, що антикрихкість є необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування організацій у сучасному динамічному середовищі.

Ключові слова: *антикрихкість, стратегічний менеджмент, ризик–менеджмент, невизначеність, гнучкість, адаптивність, організаційна стійкість, опціональність, децентралізація управління.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-166-176

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки супроводжується постійними кризовими явищами, високим рівнем невизначеності та швидкими змінами зовнішнього середовища. Пандемії, воєнні конфлікти, фінансові потрясіння, цифровізація та технологічні трансформації суттєво впливають на функціонування підприємств і змушують організації переглядати традиційні підходи до управління. У таких умовах класичні управлінські моделі, що базуються зазвичай на стабільності, жорсткому плануванні та прогнозованості, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність.

© Масленніков Є. І., Королькова К. Д., 2026

Особливо актуальною ця проблема стала в умовах глобальної економічної нестабільності та воєнних загроз, які спричинили порушення логістичних ланцюгів, зміну ринкових умов, зростання ризиків та необхідність швидкої адаптації бізнесу до нових реалій, що зумовлює потребу у формуванні нових управлінських підходів, здатних забезпечити не лише виживання підприємств у кризових умовах, а й їх подальший розвиток та зміцнення конкурентних позицій.

Сьогодні в управлінській науці дедалі більшого значення набуває концепція антикрихкості, яка розглядає нестабільність, випадковість і кризові явища не лише як загрозу, а і як джерело нових можливостей для розвитку. На відміну від крихких систем, які руйнуються під впливом стресових факторів, та стійких систем, що лише повертаються до попереднього стану, антикрихкі системи здатні вдосконалюватися, накопичувати досвід і посилювати власний потенціал під впливом зовнішніх потрясінь.

У контексті сучасного менеджменту антикрихкість поступово перетворюється на одну з ключових концепцій управління організаціями в умовах невизначеності. Її застосування пов’язується з розвитком стратегічної гнучкості, адаптивності, інноваційності, цифрової трансформації та здатності організацій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливої важливості набуває впровадження антикрихких підходів у діяльність українських підприємств, які функціонують в умовах підвищених ризиків, економічної турбулентності та постійних кризових проблем.

Попри активне поширення концепції антикрихкості у світовій науковій думці, питання її практичного застосування у системі сучасного менеджменту залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого вивчення особливості формування антикрихких організацій, визначення ключових характеристик антикрихких систем, а також механізми використання кризових явищ як чинника стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Метою статті є дослідження сутності антикрихкості як сучасної концепції менеджменту, визначення її ключових характеристик та особливостей застосування в системі управління організаціями, а також обґрунтування ролі антикрихких підходів у забезпеченні адаптивності, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств в умовах невизначеності й глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років підтверджують, що антикрихкість поступово формується як окрема концепція сучасного менеджменту, яка виходить за межі традиційної стійкості та адаптивності. Так, Bartuseviciene I., Butkus M., Schiuma G. (Bartuseviciene, Butkus and Schiuma, 2024) розглядають організаційну антикрихкість як здатність не лише витримувати невизначеність, а й використовувати її для трансформації та саморозвитку. Особливо цінним у цій праці є запропонована матриця DENSER, яка дозволяє оцінювати антикрихкість через такі складові, як надлишковість ресурсів, реакція на малі стресори, нелінійність, різноманітність відповідей та здатність до виникнення нових рішень.

Важливий теоретичний внесок робить Hillson D. (Hillson, 2023), який доводить, що робастність і резильєнтність уже не є достатніми відповідями на сучасні кризи. Автор розмежовує стійкість, гнучкість і антикрихкість, підкреслюючи, що антикрихка організація не просто відновлюється після стресу, а під його впливом підвищує власну результативність. У праці також запропоновано типологію організаційної антикрихкості: вроджену, адаптивну, реопектичну та емерджентну.

У вітчизняному науковому просторі значущою є праця Коваль З. О. (Коваль, 2024), де антикрихкість розглянуто як новий підхід до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. Авторка підкреслює, що на відміну від гнучкості та міцності, антикрихкість дає змогу підприємству перетворювати зміни, загрози й кризи на джерело нових стратегічних можливостей.

Палієв В. (Палієв, 2025) розширює розуміння антикрихкості через аналіз факторів, що впливають на бізнес-організації в умовах глобальної нестабільності. У статті акцентовується увага на економічних, політико–правових, соціокультурних, технологічних, інноваційних та екологічних чинниках, які формують здатність підприємств перетворювати кризові явища на можливості розвитку.

Филюк Г. М. та Сірик Т. О. (Филюк та Сірик, 2021) розглядають антикрихкість як нову стратегію досягнення конкурентних переваг підприємства. Автори зазначають, що в умовах пандемії COVID–19 та нестабільності бізнесу підприємства мають шукати не лише способи збереження позицій, а й механізми посилення конкурентоспроможності. Цінність цієї статті полягає в тому, що вона має прикладний характер і пропонує метод оцінювання підприємства за рівнем антикрихкості.

Виклад основного матеріалу. Поняття «антикрихкість» (antifragility) було введене Насімом Ніколасом Талебом для позначення систем, організацій чи процесів, які не просто витримують вплив стресу, хаосу та невизначеності, а отримують від них користь, стаючи сильнішими, ефективнішими та адаптивнішими (Taleb, 2012). На відміну від крихких систем, що руйнуються під впливом зовнішніх потрясінь, антикрихкі структури здатні використовувати нестабільність як джерело розвитку та вдосконалення.

Для кращого розуміння цієї концепції, дослідники часто звертаються до метафори вітру та вогню, запропонованої самим автором концепції. Вітер гасить свічку, яка є крихкою, але той самий вітер розпалює вогонь, який є антикрихким. Так само випадковість, невизначеність і хаос швидко руйнують жорсткі, крихкі системи, але живлять і стимулюють розвиток антикрихких структур (Филюк та Сірик, 2021). Організація, яка прагне досягти стану антикрихкості, повинна бажати цього «вітру», тобто бути здатною використовувати ринкові зміни, технологічні труднощі та зовнішні кризи як поштовх для власного розвитку й удосконалення.

Фундаментальною основою антикрихкості є математична та епістемологічна концепція асиметрії, що проявляється через наявність значно більшого потенціалу для вигоди, ніж для втрат внаслідок впливу випадкових подій. У непередбачуваному світі, де ймовірність рідкісних екстремальних подій (так званих «Чорних лебедів») принципово не піддається точному обчисленню, намагання передбачити майбутнє стає епістемічною ілюзією, що веде до прийняття помилкових рішень (Hillson, 2023). Натомість антикрихкість пропонує повністю непрогностичний підхід. Відповідно до цього підходу, замість того, щоб витрачати ресурси на спроби передбачити конкретний час, форму та інтенсивність стресора, архітектура системи конструюється таким чином, щоб будь-який непередбачуваний стресор приносив їй більше користі, ніж шкоди.

Вказана властивість не є штучним винаходом, а радше характеристикою всього, що з часом еволюціонує та вдосконалюється у природі та суспільстві. Еволюційні процеси, біологічні організми, формування культурних явищ, технологічні інновації, вільні ринкові економіки та складні децентралізовані соціальні інститути функціонують і розвиваються саме за законами антикрихкості. Позбавлення таких систем впливу волатильності, навпаки, призводить до їхньої атрофії, деградації та неминучої загибелі під час першої ж серйозної кризи.

Для розуміння місця та значення антикрихкості у системі сучасного менеджменту необхідно звернутися до теоретичних першоджерел цієї концепції. У своїй епістемологічній та практичній системі координат Талеб пропонує відмовитися від бінарного протиставлення «крихкість – міцність» і вводить трикомпонентну модель, відому як «Тріада», яка класифікує об’єкти, організації та системи за їхньою реакцією на волатильність, випадковість, стресори та плин часу.

Першим елементом Тріади є крихкість (fragility). Крихкі системи болісно реагують на стресові ситуації та можуть втрачати ефективність навіть через незначні зовнішні зміни. У менеджменті крихкість часто виникає через надмірну централізацію, відсутність резервів і прагнення до максимальної короткострокової ефективності. Такі організації залежать від стабільності та важко адаптуються до непередбачуваних умов.

Другим елементом є стійкість/резильєнтність (robustness/resilience). Стійкі системи здатні витримувати кризи та з часом відновлюватися після потрясінь, повертаючись до попереднього стану. Проте їх головною метою залишається саме відновлення, а не розвиток через кризу. Тому, хоча стійкість довгий час вважалася ознакою ефективного управління, вона не передбачає отримання додаткових переваг від нестабільності.

Найвищим рівнем Тріади є антикрихкість (antifragility). Антикрихкі системи не лише адаптуються до змін, а й стають сильнішими під впливом труднощів, помилок і невизначеності. Для таких організацій криза виступає не лише загрозою, а й джерелом нових можливостей, досвіду та інновацій. Саме здатність перетворювати нестабільність на ресурс розвитку робить антикрихкість однією з ключових концепцій сучасного менеджменту (Sarfo, 2025; Forbes Coaches Council, 2026).

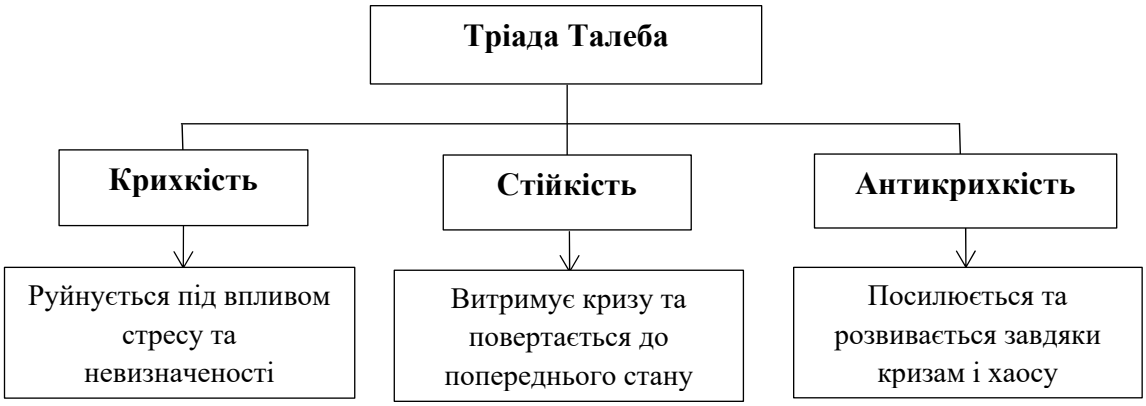

Рисунок 1. *Тріада Талеба: крихкість, стійкість та антикрихкість у системі сучасного менеджменту*

Джерело: сформовано авторами на основі: (Taleb, 2012)

Інтеграція принципів антикрихкості у сучасний менеджмент потребує переосмислення традиційних підходів до управління та відмови від надмірного прагнення до повного контролю над усіма процесами. Однією з головних проблем є так званий «наївний інтервенціонізм», коли керівництво намагається усунути будь–які коливання чи нестабільність шляхом постійного втручання у функціонування системи. У такому випадку організація сприймається як механізм, який можна повністю контролювати та швидко «виправити» при появі найменших відхилень.

Проте соціально–економічні системи є значно складнішими, оскільки між їхніми елементами існують нелінійні та часто непередбачувані взаємозв’язки. Надмірне згладжування природної волатильності та уникнення будь-яких стресових факторів може створювати лише ілюзію стабільності (Sarfo, 2025). Насправді ж це призводить до накопичення прихованих ризиків, які з часом вивільняються у формі масштабного руйнівного колапсу. Цей феномен Талеб називає ятрогенією – шкодою, завданою самим «лікувальним» втручанням.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика реакції організаційних систем на невизначеність згідно з парадигмою Тріади.

Параметр порівняння	Крихкість	Стійкість	Антикрихкість
Реакція на стресори	Деградація, втрата цінності, руйнування.	Поглинання удару, збереження або відновлення попереднього стану.	Еволюція, зростання цінності, структурне вдосконалення.
Ставлення до помилок	Помилки фатальні, їх необхідно уникати за допомогою жорсткого планування.	Помилки розглядаються як небажані збитки, які система здатна абсорбувати.	Помилки є основним джерелом інституційного навчання.
Базова організаційна архітектура	Жорстка централізація, максимальна оптимізація (усунення надмірностей).	Наявність захисних буферів, планів безперервності, міцних бар'єрів.	Децентралізація, модульність, розподілені ризики, свідома багатоваріантність.
Математична функція реакції (за Талебом)	Ввігнута щодо впливу непередбачуваних подій (великі втрати).	Лінійна або нейтральна щодо впливу непередбачуваних подій.	Опукла щодо впливу непередбачуваних подій (обмежений ризик, велика вигода).

Джерело: сформовано авторами на основі: (Taleb, 2012)

У процесі формування стратегічного потенціалу підприємства важливо розрізняти поняття гнучкості, адаптивності та антикрихкості, оскільки вони відображають різні рівні реакції організації на зовнішні подразники.

Гнучкість є початковою характеристикою системи, що дозволяє їй витримувати негативний вплив та після завершення дії стресових факторів повертатися до попереднього стану функціонування. Така властивість подібна до еластичного матеріалу, який змінює форму під навантаженням, але згодом відновлюється. Попри важливість гнучкості для подолання кризових ситуацій, її основний недолік полягає в орієнтації лише на відновлення існуючого стану без створення нових переваг чи розвитку.

Адаптивність є більш складним рівнем реагування. Вона передбачає здатність організації змінювати внутрішні процеси, структуру або модель поведінки відповідно до нових умов середовища. У результаті формується новий рівень функціонування підприємства, який відповідає зміненим обставинам. Однак адаптивність переважно має реактивний характер, адже спрямована насамперед на пристосування до змін і скорочення можливих втрат.

Антикрихкість виходить за межі простого відновлення чи пристосування. Вона використовує гнучкість та адаптивність як допоміжні елементи, але орієнтується на отримання переваг від нестабільності та кризових процесів. Антикрихка організація не лише витримує потрясіння, а й посилює власні позиції завдяки їм. Для цього підприємство розвиває абсорбційну спроможність – уміння швидко виявляти, засвоювати та практично використовувати нову інформацію або ринкові зміни. Якщо гнучкість допомагає вижити, а адаптивність – пристосуватися, то антикрихкість забезпечує можливість використати кризу для освоєння нових ринкових ніш, послаблення конкурентів і зміцнення стратегічних переваг (Филюк та Сірик, 2021).

Досягнення такого рівня розвитку потребує трансформації організаційної структури. Найефективнішими стають децентралізовані моделі управління, у яких

ухвалення рішень переноситься ближче до споживачів та джерел ринкової інформації, що підвищує швидкість реагування підприємства та його здатність ефективно використовувати зміни зовнішнього середовища у власних інтересах (Филюк та Сірик, 2021; Forbes Coaches Council, 2026).

Формування антикрихкої організації передбачає відмову від традиційної управлінської моделі, орієнтованої виключно на стабільність, прогнозованість та максимізацію короткострокової ефективності. В умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває системний підхід до формування антикрихкості, який дозволяє організації не лише зберігати стійкість до кризових явищ, а й використовувати їх як джерело розвитку. У зв'язку з цим доцільно виокремити основні принципи формування антикрихких організацій.

Одним із ключових принципів є опціональність, що передбачає наявність альтернативних напрямів розвитку та диверсифікацію стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє мінімізувати потенційні втрати та водночас зберігати можливість отримання значних переваг у разі сприятливих змін зовнішнього середовища.

Наступним елементом є «стратегія штанги», відповідно до якої основна частина ресурсів концентрується у стабільних і низькоризикових напрямах діяльності, тоді як менша частина інвестується у високоризикові інноваційні проєкти з потенційно високою віддачею, що забезпечує баланс між стабільністю та розвитком (Derbyshire and Wright, 2017). Далі – принцип використання ефекту гормезису, сутність якого полягає у позитивному впливі помірних контрольованих стресових факторів на здатність системи до адаптації. Регулярне тестування організаційних процесів, моделювання кризових ситуацій та впровадження контрольованих загроз сприяють підвищенню адаптивності організації.

Важливу роль у формуванні антикрихкості відіграє також резервування ресурсів. Наявність фінансових, кадрових та операційних резервів забезпечує здатність організації ефективно реагувати на зовнішні потрясіння та підтримувати безперервність діяльності в умовах нестабільності.

Для кращого розуміння практичного значення антикрихкості доцільно розглянути приклад Netflix, діяльність якого демонструє здатність організації не лише адаптуватися до змін, а й посилювати свої позиції в умовах нестабільності.

Компанія Netflix розпочинала свою діяльність як сервіс доставки DVD–дисків, проте зі зростанням цифрових технологій свідомо відмовилася від попередньої бізнес–моделі та перейшла до потокового відео. Згодом, у відповідь на посилення конкуренції, компанія почала активно створювати власний контент, що дозволило їй зменшити залежність від зовнішніх студій та зміцнити ринкові позиції. Важливим проявом антикрихкості стала також технічна стратегія Netflix. Компанія створила програму Chaos Monkey, яка навмисно створює контрольовані збої в системі для перевірки її стійкості. Завдяки постійному тестуванню та готовності до змін Netflix зміг успішно адаптуватися і до нових загроз 2022–2024 років, запустивши тариф із рекламою та розширивши діяльність у сфері мобільних ігор (Protech Group, 2026; De la Garza, 2024).

Важливо зазначити, що антикрихкі організації характеризуються орієнтацією на дрібномасштабне експериментування та швидке організаційне навчання. Саме такі підходи формують нове бачення стратегічного управління ризиками, у межах якого ключовим стає не лише прогнозування можливих загроз, а й розвиток здатності організації ефективно діяти в умовах невизначеності (Burrus, 2026).

Традиційний корпоративний ризик–менеджмент здебільшого ґрунтується на математичних прогнозах, аналізі минулих даних і розрахунку ймовірностей ризиків. Проте практика показала, що такі підходи мають серйозне обмеження, оскільки вони ефективні лише тоді, коли майбутні події більш–менш схожі на ті, що вже траплялися

раніше. Саме ця проблема особливо гостро проявилася під час світової фінансової кризи 2008 року, коли більшість моделей виявилися нездатними передбачити масштаби потрясінь. Таке явище часто пояснюють через «проблему Лукреція» – схильність людей оцінювати майбутні небезпеки, спираючись лише на попередній досвід. Іншими словами, людина очікує, що найбільша можлива катастрофа в майбутньому буде приблизно такою ж, як найбільша катастрофа з минулого. Однак у світі «Чорних лебедів» – рідкісних і непередбачуваних подій – подібний підхід уже не працює, адже екстремальні ризики практично неможливо точно прорахувати.

Саме тому концепція антикрихкості пропонує інший погляд на управління ризиками. Її суть полягає не в тому, щоб будь-якою ціною передбачити кризу, а в тому, щоб зробити організацію менш вразливою до неї (Gorzeń-Mitka, 2022). Якщо традиційний підхід намагається виміряти ймовірність небезпеки, то антикрихкий підхід концентрується на тому, наскільки болісними можуть бути наслідки для компанії. Крихкість можна побачити та оцінити через реальні реакції системи на стресові ситуації: наскільки швидко вона втрачає стабільність, чи здатна відновлюватися та чи може отримувати користь із змін. У цьому випадку головним завданням стає створення таких умов, за яких потенційні втрати залишаються обмеженими, а можливі вигоди від нестабільності – навпаки зростають (Corvello, Verteramo and Giglio, 2022).

У кризових умовах антикрихкий менеджмент не прагне повністю усунути хаос або контролювати кожен процес централізовано. Натомість він розглядає невеликі помилки, локальні труднощі та навіть певний рівень «шуму» як корисний досвід для навчання організації. Саме через постійне випробування та адаптацію система поступово стає сильнішою.

Крім того, критичним етичним та операційним аспектом управління ризиками є безумовна наявність «власної шкури на кону» (Taleb, 2012) у тих, хто приймає рішення. Агенти, топ-менеджери та політики, які ухвалюють стратегічні рішення, повинні нести особисту, болючу відповідальність за негативні наслідки своїх дій. Відсутність «шкури на кону» (як у класичній проблемі агентських відносин, коли банкіри чи корпоративні керівники отримують гігантські бонуси під час зростання ринку, але перекладають збитки на плечі акціонерів або платників податків під час кризи) є одним із головних чинників формування прихованої системної крихкості. Саме така асиметрія часто стає причиною накопичення прихованих проблем у компаніях та економіці загалом. Тому справді антикрихка організація формується лише тоді, коли інтереси керівництва тісно пов’язані не тільки з прибутками, а й з можливими збитками (Сисоєва та Куниця, 2025).

Аналіз сучасних тенденцій ризик–менеджменту свідчить, що у найближчі роки рівень невизначеності та складності ризиків буде постійно зростати. Серед основних загроз виділяють нестабільність геополітичної ситуації, вразливість глобальних ланцюгів постачання та поширення кібератак, пов’язаних із використанням штучного інтелекту (Теплюк та Фоменко, 2025). Через високу взаємозалежність світової економіки локальні проблеми швидко набувають глобального масштабу та впливають на діяльність компаній у різних країнах. У таких умовах традиційні методи управління ризиками вже не гарантують достатнього рівня захисту.

У таких умовах, на нашу думку, антикрихкість стає єдиним адекватним інструментом управління майбутніми кризами. Компанії змушені формувати більш гнучкі та децентралізовані структури, створювати резерви ресурсів і постійно тестувати нові підходи до роботи. Організації, які здатні швидко адаптуватися до змін, навчатися на кризових ситуаціях та використовувати нестабільність як можливість для розвитку, матимуть значно вищі шанси на довгострокове функціонування та збереження конкурентних переваг.

Висновки. Аналізуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що концепція антикрихкості поступово перетворюється з теоретичної управлінської моделі на одну з ключових умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій у середовищі глобальної нестабільності. Сучасні економічні, технологічні та геополітичні трансформації засвідчують, що традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані виключно на стабільність, передбачуваність і жорстку оптимізацію процесів, уже не здатні гарантувати стійкий розвиток підприємств. В умовах постійних криз організації повинні не лише адаптуватися до змін, а й навчитися використовувати невизначеність як джерело нових можливостей і стратегічних переваг.

У ході дослідження було визначено, що антикрихкість є складнішою характеристикою організації, ніж гнучкість або адаптивність. Якщо гнучкість забезпечує повернення системи до попереднього стану після стресу, а адаптивність дозволяє пристосовуватися до нових умов функціонування, то антикрихкість передбачає здатність організації посилювати власні позиції під впливом нестабільності та кризових процесів. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше переходять від політики мінімізації ризиків до формування систем, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Дослідження показало, що формування антикрихкої організації потребує комплексної трансформації підходів до стратегічного менеджменту та ризик–менеджменту. Особливого значення набувають такі принципи, як опціональність, резервування ресурсів, децентралізація управління, дрібномасштабне експериментування та швидке організаційне навчання. Практична цінність таких підходів підтверджується діяльністю сучасних міжнародних компаній, зокрема Netflix, яка змогла використати технологічні зміни та ринкову нестабільність як основу для стратегічного розвитку та диверсифікації бізнес–моделі.

Водночас встановлено, що традиційні системи прогнозування ризиків дедалі частіше виявляються неефективними в умовах «Чорних лебедів» – рідкісних і важкопрогнозованих подій. Саме тому сучасні організації мають зміщувати акцент із намагання повністю передбачити кризу на розвиток здатності швидко реагувати на неї та мінімізувати власну крихкість до зовнішніх потрясінь. Особливу роль у цьому процесі відіграє створення резервів, диверсифікація діяльності та впровадження культури постійного навчання й тестування нових рішень.

Таким чином, антикрихкість можна розглядати як стратегічну основу функціонування організацій у XXI столітті. Саме здатність використовувати нестабільність як ресурс розвитку визначатиме конкурентні позиції компаній у майбутньому та формуватиме їхню довгострокову стійкість у глобальному середовищі постійних змін.

Бібліографічний список

Коваль, З. О., 2024. Трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(12). с. 166–175. Доступно: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.166>

Палієв, В. І., 2025. Фактори впливу на антикрихкість бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. *Вчені записки КНЕУ*, 40, с. 166–179. Доступно: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.15.102.108>

Сисоєва, С. та Куниця, Т., 2025. Крихкість, стійкість, антикрихкість. Як війна формує нові виклики у вихованні життєстійкості дітей та молоді. *Освітологія,* 14. Доступно: <https://doi.org/10.28925/2412-124X.2025.14.1>

Теплюк, М. А. та Фоменко, Б. О., 2025. Глобальний вимір релокації бізнесу в контексті антикрихкості: ентропійні процеси, цифрова трансформація та сталий розвиток. *Вчені записки КНЕУ*, 38, с. 238–248. Доступно: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137>

Филюк, Г. М. та Сірик, Т. О., 2021. Антикрихкість як нова стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2(25). с. 49–54. Доступно: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-9>

Bartuseviciene, I., Butkus, M. and Schiuma, G., 2024. The organisational antifragility assessment matrix: a framework for analysing and enhancing uncertainty absorption capabilities. *Polish Journal of Management Studies*, 30(2). с. 37–56. Available at: <https://doi.org/10.17512/pjms.2024.30.2.03>

Burrus, D., 2026. *Resilient Business Models, Disruption and Anticipatory Advantage* [online] Available at: <https://www.burrus.com/resilient-business-models-disruption-anticipatory-advantage/> [Accessed 15 May 2026].

Corvello, V., Verteramo, S. and Giglio, C., 2022. Turning crises into opportunities in SMEs: the role of innovation and antifragility. *Technology Analysis & Strategic Management*. Available at: <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0364>

De la Garza, I., 2024. Antifragility: How to Thrive in a Changing Mexico. *Mexico Business News* [online] Available at: <https://mexicobusiness.news/finance/news/antifragility-how-thrive-changing-mexico> [Accessed 15 May 2026].

Derbyshire, J. and Wright, G., 2017. Preparing for the future: Development of an 'antifragile' methodology that complements scenario planning by omitting causation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124. с. 307–317. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.001>

Forbes Coaches Council, 2026. Leadership and Antifragility: Navigating an Unpredictable World. *Forbes*. [online] Available at: <https://www.forbes.com> [Accessed 15 May 2026].

Gorzeń-Mitka, I., 2022. Fragility – resilience and robustness – antifragility: Necessity, choice, opportunity or something else in management? *Problems of Management in the 21st Century,* 17(1), p. 4–10. Available at: <https://doi.org/10.33225/pmc/22.17.04>

Hillson, D., 2023. Beyond resilience: towards antifragility? *Continuity & Resilience Review*, 5(2). p. 95–111. Available at: <https://doi.org/10.1108/CRR-10-2022-0026>

Protech Group, 2026. *Understanding anti-fragility: Embracing change and thriving under stress, 2026*. [online] Available at: <https://www.protechtgroup.com/en-us/blog/anti-fragility-change-guide> [Accessed 15 May 2026].

Sarfo, C., 2025. Harnessing chaos: Antifragility's lessons for management, strategy, and organizational learning. *Management Learning*, 56(5). pp. 1–4. Available at: <https://doi.org/10.1177/13505076241309053>

Taleb, N. N., 2012. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House. 581 с.

References

Bartuseviciene, I., Butkus, M. and Schiuma, G., 2024. The organisational antifragility assessment matrix: a framework for analysing and enhancing uncertainty absorption capabilities. *Polish Journal of Management Studies*, 30(2). с. 37–56. Available at: <https://doi.org/10.17512/pjms.2024.30.2.03>

Burrus, D., 2026. *Resilient Business Models, Disruption and Anticipatory Advantage* [online] Available at: <https://www.burrus.com/resilient-business-models-disruption-anticipatory-advantage/> [Accessed 15 May 2026].

Corvello, V., Verteramo, S. and Giglio, C., 2022. Turning crises into opportunities in SMEs: the role of innovation and antifragility. *Technology Analysis & Strategic Management*. Available at: <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0364>

De la Garza, I., 2024. Antifragility: How to Thrive in a Changing Mexico. *Mexico Business News* [online] Available at: <https://mexicobusiness.news/finance/news/antifragility-how-thrive-changing-mexico> [Accessed 15 May 2026].

Derbyshire, J. and Wright, G., 2017. Preparing for the future: Development of an 'antifragile' methodology that complements scenario planning by omitting causation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124. c. 307–317. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.001>

Forbes Coaches Council, 2026. Leadership and Antifragility: Navigating an Unpredictable World. *Forbes*. [online] Available at: <https://www.forbes.com> [Accessed 15 May 2026].

Fylyuk, H. M. and Siryk, T. O., 2021. Antykrykhkist′ yak nova stratehiya dosyahnennya konkurentnykh perevah pidpryyemstva. Pryazovs′kyy ekonomichnyy visnyk [Antifragility as a new strategy for achieving competitive advantages of the enterprise]. 2(25). pp. 49–54. Available at: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-9> (in Ukrainian).

Gorzeń-Mitka, I., 2022. Fragility – resilience and robustness – antifragility: Necessity, choice, opportunity or something else in management? *Problems of Management in the 21st Century,* 17(1), p. 4–10. Available at: <https://doi.org/10.33225/pmc/22.17.04>

Hillson, D., 2023. Beyond resilience: towards antifragility? *Continuity & Resilience Review*, 5(2). p. 95–111. Available at: <https://doi.org/10.1108/CRR-10-2022-0026>

Koval, Z. O., 2024. Transformatsiya pidkhodiv do formuvannya stratehichnykh mozhlyvostey pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti. Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku [Transformation of approaches to the formation of strategic capabilities of enterprises under conditions of uncertainty] 2(12). pp. 166–175. Available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.166> (in Ukrainian).

Paliyev, V. I., 2025. Faktory vplyvu na antykrykhkist′ biznes-orhanizatsiy v umovakh hlobal′noyi nestabil′nosti. Vcheni zapysky KNEU [Factors influencing the antifragility of business organizations under conditions of global instability], 40. pp. 166–179. Available at: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.15.102.108> (in Ukrainian).

Protech Group, 2026. *Understanding anti-fragility: Embracing change and thriving under stress, 2026*. [online] Available at: <https://www.protechtgroup.com/en-us/blog/anti-fragility-change-guide> [Accessed 15 May 2026].

Sarfo, C., 2025. Harnessing chaos: Antifragility's lessons for management, strategy, and organizational learning. *Management Learning*, 56(5). pp. 1–4. Available at: <https://doi.org/10.1177/13505076241309053>

Sysoyeva, S. and Kunytsya, T., 2025. Krykhkist′, stiykist′, antykrykhkist′. Yak viyna formuye novi vyklyky u vykhovanni zhyttyestiykosti ditey ta molodi. Osvitolohiya [Fragility, resilience, antifragility. How war shapes new challenges in fostering resilience among children and youth]. 14. Available at: <https://doi.org/10.28925/2412-124X.2025.14.1> (in Ukrainian).

Taleb, N. N., 2012. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House. 581 c.

Teplyuk, M. A. and Fomenko, B. O., 2025. Hlobal′nyy vymir relokatsiyi biznesu v konteksti antykrykhkosti: entropiyni protsesy, tsyfrova transformatsiya ta stalyy rozvytok. Vcheni zapysky KNEU [Global dimension of business relocation in the context of antifragility: entropy processes, digital transformation and sustainable development]. 38. pp. 238–

248. Available at: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137> (in Ukrainian).

Maslennikov Ye.
Korolkova K.

ANTIFRAGILITY AS A CONCEPT OF MODERN MANAGEMENT

The article examines the essence of antifragility as a modern management concept and substantiates its significance under conditions of global instability, uncertainty, and the continuously increasing complexity of risks. Contemporary scientific approaches to the interpretation of antifragility are analyzed, and its differences from the concepts of flexibility, resilience, and adaptability are identified. It is established that antifragility characterizes the ability of organizations not only to withstand the impact of crises and external shocks but also to use them as a source of development, strategic renewal, and strengthening of competitive advantages.

Special attention is paid to the theoretical foundations of the concept formed in the works of Nassim Nicholas Taleb, particularly the «Triad» paradigm, which distinguishes fragile, resilient, and antifragile systems depending on their response to stressors, uncertainty, and volatility. It is proved that an excessive organizational focus on stability, centralization, and short–term efficiency creates hidden fragility within the system and reduces its ability to function effectively under crisis conditions.

The paper identifies the main principles of forming antifragile organizations, including optionality, resource redundancy, decentralized management, the use of the hormesis effect, small–scale experimentation, and rapid organizational learning. The transformation of modern risk management is revealed, within which the key objective is no longer to predict all possible threats but to reduce organizational vulnerability to unforeseen events and develop the ability to benefit from instability.

The practical significance of the concept of antifragility is illustrated through the example of Netflix, which managed to use technological changes and market instability as a basis for transforming its business model and achieving strategic growth. It is concluded that antifragility is a necessary prerequisite for ensuring long–term competitiveness and the effective functioning of organizations in today's dynamic environment.

Keywords: *antifragility, strategic management, risk management, uncertainty, flexibility, adaptability, organizational resilience, optionality, decentralized management.*

Стаття надійшла до редакції: 12.04.2026.
Прийнято до публікації: 22.04.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 177-183

УДК 330.322:35.073.5:502.131.1

А. Г. Машин
ORCID 0009-0004-4463-6518
О. П. Павленко
ORCID 0000-0002-5493-5798

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних та практичних аспектів імплементації екологічних, соціальних та управлінських чинників (ESG) у систему державного управління та інвестиційної політики України. Проаналізовано сучасні виклики та загрози інвестиційній привабливості країни в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Виявлено основні інституційні проблеми, які заважають повноформатному впровадженню стандартів сталого розвитку в державний сектор. Запропоновано авторський комплекс заходів для реформування інвестиційного середовища, що включає створення Національної ради зі сталого інвестування, запуск цифрового ESG-хабу та розроблення профільного законодавства.

Обґрунтовано доцільність та специфіку інтеграції ESG-критеріїв у діяльність підприємств оборонного сектору економіки як базису для залучення іноземного капіталу в повоєнну відбудову країни. Розглянуто перспективи регіонального партнерства у сфері сталого розвитку з країнами, що здійснюють євроінтеграційні заходи.

Ключові слова: *ESG-підходи, державне управління, державна інвестиційна політика, сталий розвиток, повоєнне відновлення, інвестиційна привабливість, відповідальне інвестування, циркулярна економіка.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-177-183

Актуальність дослідження. В умовах постійної економічної напруги та глобальних змін на світовій арені дедалі більше постає питання необхідності впровадження ESG-підходів в державному управлінні. Це пояснюється однозначною зацікавленістю наших міжнародних партнерів у відповідальному інвестуванні. Саме ESG наразі є світовим трендом, який дозволяє отримувати матеріальну вигоду від інвестицій в сталий розвиток.

Актуальність теми зумовлена тим, що екологічні, соціальні та економічні стандарти мають стати основою повоєнного розвитку України. Перед Україною постає велика задача, розробити стратегії відповідального інвестування, для залучення якомога більшої кількості інвесторів та матеріальних ресурсів в умовах тотальної економічної нестабільності, при цьому ESG має бути основою та головними правилами, оскільки саме за допомогою ESG можливим є забезпечення сталого розвитку та відновлення сфер, які перебувають та перебували у занедбаному стані.

Метою дослідження є визначення основних механізмів інтеграції ESG-підходів в державній інвестиційній політиці з подальшим створенням та реалізацією реалізації стратегії впровадження ESG-підходів в сфері державного управління.

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка перебуває в періоді значної економічної нестабільності. Війна в Україні, на Близькому сході та нестабільність, яка виникає в країнах Азії вимагає пошуку нових підходів до економічної безпеки. Забезпечення сталого розвитку країни, навіть в умовах постійного економічного

© Машин А. Г., Павленко О. П., 2026

потрясіння є найскладнішою задачею, оскільки інвестиційна привабливість країни залежить насамперед від її економічної стійкості, тому міжнародні партнери та інвестиційні фонди дуже прискіпливо дивляться на поведінку українського бізнесу та державних органів влади для створення безпеки їх інвестиціям.

Для України ця проблема є дуже гострою. Повоєнне відновлення потребуватиме, за різними оцінками, щонайменше 400-500 мільярдів доларів США. І ми кажемо, лише про відновлення економіки до довоєнного стану. Водночас нашими найбільшими інвесторами виступають Сполучені Штати Америки, МВФ, Європейський союз, які бачать перспективу у відновленні України. Україна в свою чергу проводить реформи, які вимагається провести, у відповідності до вимог для отримання таких інвестицій, водночас в Україні наразі не розроблено єдиного підходу до відповідального використання таких інвестицій, оскільки більшість з таких інвестицій потрапляють до бюджету, задля фінансування військових потреб.

Українська система державного управління та інвестиційної політики поки що не має розроблених інституційних механізмів для систематичного застосування ESG-критеріїв, в тому числі й для застосування їх для військових потреб. Стимулювання впровадження ESG було б одним з головним орієнтиром для світових інвесторів, який би продемонстрував би, що Україна готова до відповідального сталого розвитку і може гарантувати виконання своїх фінансових зобов'язань перед партнерами.

Як стверджує в своїй роботі Шедько Д. В. Імплементація ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції, концепція, самі "Поняття ESG вперше було запропоновано у 2004 р. у звіті, підготовленому ООН спільно з провідними міжнародними фінансовими інститутами, серед яких Goldman Sachs, Morgan Stanley та UBS. У документі зазначалося, що врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників підвищу довгострокову стійкість і фінансову ефективність підприємств. У 2006 р. було запроваджено Principles for Responsible Investment (PRI) - принципи відповідального інвестування, що закріпили ESG як глобальний стандарт для фінансових ринків " (Sachs, Lafortune, Fuller and Drumm, 2023), (Шедько, 2025.).

До екологічної частини (E - Environmental) належать проблеми, пов'язані зі змінами клімату, обсягами викидів CO_2, раціональним використанням природних ресурсів, рівнем забрудненості довкілля та захистом видового різноманіття. Соціальна відповідальність (S - Social) охоплює стандарти трудових відносин, дотримання основних прав людини, взаємодію з територіальними громадами, захист інтересів споживачів і контроль за ланцюжками поставок. Нарешті, управлінська функція (G - Governance) зосереджена на питаннях корпоративного врядування, доступності, механізмах підзвітності, протидії корупційним практикам та забезпеченні прав власників акцій. Зазначені практик, доцільно використовувати не тільки в бізнесі, а й в державному управлінні. (Li, Wang, Sueyoshi and Wang, 2021.)

У контексті державної інвестиційної політики, необхідно враховувати досвід, який вже застосовується світовими компаніями та іншими країнами. Держава, як регулятор та відповідальний за загальну стратегію учасник інвестиційного процесу і має виступати, як головний постачальник інструментів та зобов'язань для інших учасників інвестиційного процесу, щоб стимулювати бізнес бути більш відповідальним у своїй діяльності, заохочувати проекти циркулярної економіки, задля забезпечення інвестиційної привабливості країни.

Якщо ESG-орієнтовані підходи будуть детально розроблені та закріплені в законодавчих актах, фінансових механізмах і стратегічних документах, органи влади отримають інструмент для коригування поведінки ринку, що дозволить мінімізувати негативний вплив бізнесу на соціальні та екологічні аспекти і спрямувати ресурси в русло екологічної та соціальної стійкості, що призведе до економічного розвитку, підвищення фінансових показників компаній, заощадження необхідних ресурсів. Саме тому така

реформа дозволить залучити якомога більше фінансових та матеріальних ресурсів для повоєнного відновлення України.

Окремої уваги заслуговує міжнародне питання цієї проблематики: іноземні інвестори дедалі частіше оцінюють країни через призму показників сталого розвитку та як бізнес ставиться до своєї діяльності. ESG-політика перетворюється на вагомий чинник підвищення інвестиційної привабливості держави та забезпечення її довгострокової економічної стійкості. (Лівошко, 2022.)

Практика таких держав - членів Європейського Союзу, як Нідерланди, Швеція, Данія та Фінляндія, переконливо демонструє: послідовна державна політика у сфері ESG сприяє зростанню обсягів іноземного інвестування, зменшенню вартості зовнішніх запозичень і зміцненню авторитету країни в очах міжнародних фінансових організацій. (Стретович, 2025.) Для України цей досвід набуває особливої актуальності з огляду на необхідність підготовки до повоєнної відбудови та поступового наближення до європейського регулювання.

Як зазначає Лівошко Т. в своїй роботі "Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання": "мета бізнесу, в сучасних умовах, трансформується від отримання прибутку до надання цінності для клієнтів, співробітників, постачальників, партнерів і громад. Компанії і інвестори бачать в цьому конкурентну перевагу для розвитку ринку. Дедалі більше інвесторів прагнуть фінансувати організації та продукти, які підтримують та просувають стратегію сталого розвитку, а лідери цих компаній намагаються бути активними та стійкими у донесенні своїх основних месиджів сталого розвитку."

Мета ж держави в цьому контексті полягає у створенні бездоганних умов для розвитку бізнесу, у зв'язку з цим державі необхідно вирішити ряд інституційних питань, які виникають під час повноформатного впровадження ESG в нормативно-правові акти, регулювання, процеси та процедури державного управління та адміністрування в інвестиційній політиці.

По-перше, необхідно створити інституційну єдність у формуванні та координації ESG-політики держави. Нині функції у сфері екологічної, соціальної та управлінської відповідальності розподілені між Міністерством екології та природних ресурсів, Міністерством фінансів, Міністерством економіки та іншими Міністерствами та відомствами. Відсутність єдиного органу, який би відповідав за напрямок впровадження ESG в державних установах і організаціях унеможливлює ефективне створення середовища для сталого розвитку держави.

По-друге, вирішити проблему відсутність належної нормативно-правової бази. Для створення такої бази необхідна політична воля, яка наразі відсутня. Це пов'язано, зокрема, з тим, що в Україні йде війна і наразі більшість ресурсів та фінансів спрямовується саме на подолання наслідків війни та підтримки армії, що прибирає фокус-уваги з сталого розвитку. Водночас саме сталий розвиток у воєнних проектах створює необхідні умови для залучення інвесторів.

По-третє, слабка інвестиційна інфраструктура. Наразі в Україні немає великої кількості проектів, пов'язаних зі сталим розвитком, інструментів для залучення екологічних інвестицій, зелених облігацій. Військові виробництва не запроваджують Lean-підходи, створюють велику кількість відходів оскільки на меті стоїть зробити якомога більше і швидше матеріально необхідного ресурсу, забуваючи про власну інвестиційну привабливість в подальшому. ESG в інвестуванні - це гра в довгу для українських підприємств, проте наразі вони не бачать у цьому можливостей.

Так, як вірно зазначає Б. І. Пшик у своїй роботі "ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНА НА БАЗІ ВИКОРИСТАННЯ ESG-ПІДХОДІВ", джерелом фінансового забезпечення процесів ESG-активності, яке набуло широкого

застосування за кордоном та починає набувати популярності в Україні, є ресурси краудфандингових платформ. Вони можуть бути спрямовані на фінансове забезпечення конкретних локальних проектів, що реалізуються на базі застосування ESG підходів, зокрема на такі цілі: виробництво відновлюваної та «зеленої» енергії, екологічно чистих продуктів і послуг (платформи екологічного краудфандингу); інвестиції в освіту, охорону здоров'я та інші напрями, в яких поєднується досягнення фінансового та соціального ефекту (платформи соціального інвестування); проекти, які поєднують зазначені вище екологічний та соціальний напрями (платформи імпакт-інвестування). (Пшик, 2024.)

Погоджуючись з твердженням Б. І. Пшика хочу зазначити, що враховуючи економічні особливості, які складаються в Україні, у зв'язку з війною та створенням значних потужностей з виробництва зброї, доцільно перш за все реалізовувати подабні проекти у військовій сфері та встановлювати реальні правила, наприклад, для ринко зброярів. Наразі майбутній Валовий внутрішній продукт і його збільшення напряму залежить від українських зброярів, які мають величезний потенціал для впровадження сталого розвитку на своїх виробництвах.

По-четверте, низький рівень просвітництва у сфері ESG в органах державної влади та місцевого самоврядування. Відсутність програм, які б навчали імплементації сталого розвитку у різні проекти і консультацій осіб відповідальних за прийняття рішення в державних органах, створює кризу у сферах, які б здавалося, мали б бути стейкхолдерами сталого розвитку - це водокористування, переробка відходів та зелена електроенергія та військові проекти.

Для подолання цих проблем доцільним вирішенням було б перейти до наступних кроків, які б дозволяли Україні створити впевненість інвесторів у її прагненні до відповідального розвитку.

- Створення органу, що координує впровадження ESG у національні проекти – Національної ради зі сталого інвестування, яка дозволить забезпечити безперервний розвиток і охопить вирішення питань, які постають перед різними сферами в Україні.

- Розроблення Закону України "Про безперервний розвиток", який би встановлював обов'язкові вимоги до ESG-звітності для суб'єктів, що отримують грантове і державне фінансування, а також зобов'язання з впровадження проектів циркулярного типу.

- Запровадження процедури моніторингу, систем заохочень та санкцій, які б могли забезпечити заінтересованість бізнесу в створенні необхідних умов для сталого розвитку в Україні та підвищити свою інвестиційну привабливість для потенційних інвесторів.

- Міжнародна популяризація України, як надійної та відповідальної країни, яка не просто витрачає ресурси, а забезпечує екологічну, економічну та фінансову безпеку усього світу, слідуючи цілям сталого розвитку ООН та впроваджуючи ESG-стратегії навіть у військовій сфері.

- Створення та розробка наукових програм пов'язаних із сталим розвитком та ESG, проведення просвітницьких заходів в органах державної влади та місцевого самоврядування.

- Створення національного ESG-хабу, за допомогою якого можна відстежувати ESG-успіхи та проекти українських компаній, обмінюватися досвідом, отримувати привілеї, ретингуватися.

Зазначені рішення створили б необхідний інвестиційний клімат для бажаючих інвестувати в українські проблеми, а також підвищили б фінансові показники вітчизняних компаній, що в свою чергу підвищило б рівень сплати податків та зборів та загальний рівень ВВП в країні. Про вплив на фінансові показники ESG-стратегій, стратегій циркулярної економіки та lean-менеджмент існує безліч наукових статей. База знань зібрана українськими економістами та компаніями в цьому напрямку дозволяє і державі використати досвід щоб підвищити інвестиційну привабливість українських компаній.

Також в цьому напрямку доцільно запропонувати партнерство з країнами, які знаходяться на схожому рівні розвитку у сфері ESG та створити велике об'єднання охочих до сталого розвитку. Це можуть бути такі країни, які в економічному плані здійснюють євроінтеграційні заходи та європейські країни, які прагнуть євроінтеграції або розділяють цілі сталого розвитку. Молдова, зокрема в енергетичній сфері. (Capatina and Busmachiu, 2024.) Грузія (Pavliashvili and Tokmazishvili, 2025) та певні балканські країни могли б стати хорошим партнером у спільному розвитку та розробці свого унікального інвестиційного клімату, за допомогою інтеграції ESG-підходів в інвестиційні механізми.

Отже, за підсумками проведеного дослідження, варто звернути увагу на доцільність всеосяжного впровадження ESG, проведення необхідних реформ в цьому напрямку та створення свого власного інвестиційного середовища, що допоможе подолати наслідки економічної турбулентності. Україна вже зробила багато кроків в напрямку європейської інтеграції та демонструє серйозні результати у сфері електронного урядування, проте для України також важливими є економічне дорослішання, відповідальне використання ресурсів та пошук рішень в тих питаннях, які їх потребують, навіть в умовах військового стану, коли всі ресурси йдуть на подолання військової агресії.

Зазначені реформи допомогли б знайти ресурси для розвитку виробничих потужностей у різних сферах та переходу від аграрної економіки до циркулярної та технологічної, а також залученню інвестицій у проекти, які заслуговують бути реалізованими і підняттю сфер, які занепали у зв'язку з світовою та регіональною нестабільністю. Швидка адаптація та перехід до сталого розвитку забезпечить майбутнє України, як передової економіки світу.

Бібліографічний список

Лівошко, Т., 2022. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету,* 5(1), с. 158-164.

Пшик, Б. І., 2024. Фінансові аспекти повоєнної відбудови економіки України на базі використання ESG-підходів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України,* 1(165), с. 35–41. Доступно: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-5 [Дата звернення 18 травня 2026].

Стретович, О. О., 2025. Екологізація підприємництва як стратегічний чинник сталого розвитку України. В: *Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. Brussels, Belgium: International Scientific Unity, с. 60–63. Доступно: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/07/Brussels_Belgium_30.07.25.pdf [Дата звернення 18 травня 2026].

Шедько, Д. В., 2025. Імплементація ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Здобутки економіки: перспективи та інновації,* (23). Доступно: https://doi.org/10.5281/zenodo.17395041 [Дата звернення 18 травня 2026].

Capatina, S. and Busmachiu, E., 2024. Trends in ESG performance reporting (environment social and governance) in enterprise. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development,* 11(1), с. 78–93. Available at: https://doi.org/10.59642/JRTMED.1.2024.06 [Accessed 18 May 2026].

Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T. and Wang, D. D., 2021. ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability,* 13(21), p. 11663. Available at: https://doi.org/10.3390/su132111663 [Accessed 18 May 2026].

Pavliashvili, S. and Tokmazishvili, M., 2025. Environmental and Social Values in the Context of Governance: An Empirical Assessment of Georgian Students. *Slovak International Scientific Journal,* (97), pp. 52–54. Available at: https://sis-journal.com/wp-content/uploads/2025/07/Slovak-international-scientific-journal-%E2%84%9697-2025.pdf [Accessed 18 May 2026].

Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G. and Drumm, E., 2023. *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023*. Paris: SDSN; Dublin: Dublin University Press. Available at: https://doi.org/10.25546/102924 [Accessed 18 May 2026].

References

Capatina, S. and Busmachiu, E., 2024. Trends in ESG performance reporting (environment social and governance) in enterprise. Journal of Research on Trade, Management and Economic Development, 11(1), pp. 78–93. Available at: https://doi.org/10.59642/JRTMED.1.2024.06 [Accessed 18 May 2026].

Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T. and Wang, D. D., 2021. ESG: Research Progress and Future Prospects. Sustainability, 13(21), p. 11663. Available at: https://doi.org/10.3390/su132111663 [Accessed 18 May 2026].

Livoshko, T., 2022. Monitorynh za ESG-pryntsypamy ta yoho vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia [Monitoring by ESG principles and its impact on the competitiveness of business entities]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 5(1), pp. 158-164. (in Ukrainian).

Pavliashvili, S. and Tokmazishvili, M., 2025. Environmental and Social Values in the Context of Governance: An Empirical Assessment of Georgian Students. Slovak International Scientific Journal, (97), pp. 52–54. Available at: https://sis-journal.com/wp-content/uploads/2025/07/Slovak-international-scientific-journal-%E2%84%9697-2025.pdf [Accessed 18 May 2026].

Pshyk, B. I., 2024. Finansovi aspekty povoyennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy na bazi vykorystannia ESG-pidkhodiv [Financial aspects of post-war reconstruction of Ukraine's economy based on the use of ESG approaches]. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, 1(165), pp. 35–41. Available at: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-5 [Accessed 18 May 2026]. (in Ukrainian).

Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G. and Drumm, E., 2023. Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023. Paris: SDSN; Dublin: Dublin University Press. Available at: https://doi.org/10.25546/102924 [Accessed 18 May 2026].

Shedko, D. V., 2025. Implementatsiia ESG-pidkhodu v upravlinnia ukrainskymy pidpryiemstvamy v umovakh yevrointehratsii [Implementation of ESG approach in the management of Ukrainian enterprises in the conditions of European integration]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, (23). Available at: https://doi.org/10.5281/zenodo.17395041 [Accessed 18 May 2026]. (in Ukrainian).

Stretovych, O. O., 2025. Ekolohizatsiia pidpryiemnytstva yak stratehichnyi chynnyk staloho rozvytku Ukrainy [Greening of entrepreneurship as a strategic factor of sustainable development of Ukraine]. In: Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. Brussels, Belgium: International Scientific Unity, pp. 60–63. Available at: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/07/Brussels_Belgium_30.07.25.pdf [Accessed 18 May 2026]. (in Ukrainian).

Mashyn A.G.
Pavlenko O.P.

INTEGRATION OF ESG APPROACHES INTO THE MECHANISM OF STATE INVESTMENT POLICY OF UKRAINE

The article investigates the theoretical and practical aspects of implementing Environmental, Social, and Governance (ESG) factors into the system of state administration and investment policy of Ukraine. The relevance of the study is determined by the critical need for post-war reconstruction, estimated at 400–500 billion USD, and the increasing focus of international partners (USA, IMF, EU) on responsible investment.

The purpose of the research is to define the key institutional mechanisms for integrating ESG approaches into state policy and to develop a strategy for their implementation. The study employs an analytical approach to identify current barriers, such as the lack of a unified coordinating body, insufficient regulatory frameworks, and weak investment infrastructure. The findings highlight that the current distribution of ESG-related functions among various ministries hinders effective sustainable development. The authors propose a comprehensive set of reforms, including the establishment of a National Council for Sustainable Investment, the adoption of a Law on Continuous Development to mandate ESG reporting, and the launch of a digital ESG-hub.

A significant focus is placed on the defense sector, suggesting that integrating ESG criteria into military production could serve as a unique basis for attracting foreign capital. Furthermore, the study explores the potential for regional partnerships in sustainable development with countries like Moldova and Georgia. The authors conclude that systemic ESG integration will enhance Ukraine's investment attractiveness, ensure financial transparency for international donors, and provide a foundation for transitioning from an agrarian economy to a circular and technological one in the post-war period.

Keywords: *ESG approaches, public governance, public investment policy, sustainable development, post-war recovery, investment attractiveness, responsible investment, circular economy.*

Стаття надійшла до редакції: 15.04.2026.
Прийнято до публікації: 26.04.2026 р.

ISSN 2518-1394 (Online), ВІСНИК МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ СЕРІЯ: ЕКОНОМІКА, 2026, ВИП. 31, С. 184-195

УДК 338.1:314.15(477)

Н. В. Балабанова
ORCID 0000-0003-4391-3451
О. А. Беззубченко
ORCID 0000-0001-6791-3881
М. В. Пономаренко

ДЕМОГРАФІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: КЛЮЧОВІ ЗАГРОЗИ Й ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ

У статті здійснено комплексний аналіз демографічної безпеки України впродовж усього періоду незалежності з урахуванням структурних трансформацій, посилених повномасштабною збройною агресією. Обґрунтовано, що демографічні процеси є системоутворювальним чинником національної безпеки, оскільки безпосередньо впливають на відтворення трудового потенціалу, формування людського капіталу, соціально-економічну стабільність та обороноздатність держави. Виявлено ключові загрози демографічній безпеці, серед яких тривала депопуляція, стійко низька народжуваність, надлишкова смертність, прискорене старіння населення та масштабні міграційні втрати. Показано, що повномасштабна війна стала потужним демографічним шоком, який значно поглибив наявні дисбаланси та посилив ризики довгострокового скорочення чисельності населення. Проаналізовано взаємозв'язок демографічних змін з економічною динамікою, зокрема вплив вікової структури, демографічного навантаження та міграційних процесів на рівень економічного розвитку. Доведено, що демографічні зміни мають інерційний характер і формують довгострокові обмеження та можливості післявоєнного відновлення України. Зроблено висновок про необхідність реалізації комплексної демографічної, соціальної та міграційної політики, спрямованої на підвищення демографічної стійкості та забезпечення економічної безпеки держави.

Ключові слова: *демографічна безпека, депопуляція, народжуваність, смертність, старіння населення, міграційні процеси, людський капітал, демографічне навантаження, економічний розвиток.*

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-184-195

Постановка проблеми. Демографічна безпека України впродовж усього періоду незалежності залишається системоутворювальною складовою національної безпеки, оскільки демографічні процеси визначають параметри відтворення трудового потенціалу, людського капіталу, соціально-економічної стійкості та обороноздатності держави (Лібанова, 2014; 2019; 2020; Яворська, 2020). Тривала депопуляція, прискорене старіння населення, надлишкова смертність і міграційні втрати сформували хронічний режим демографічної небезпеки, який після 2014 року загострився, а з 24 лютого 2022 року набув ознак кризи екстремального типу (UN DESA, 2024; World Bank, 2023; WHO, 2024). У цьому контексті важливим науково-практичним завданням є не лише опис демографічних трендів, а й оцінка їхнього впливу на економічний розвиток та можливості повоєнного відновлення.

Питання демографічної безпеки України та взаємозв'язку демографічних процесів із соціально-економічним розвитком висвітлювалися в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників та в аналітичних матеріалах міжнародних організацій. У фокусі наукових дискусій — депопуляція, низька народжуваність, високий рівень передчасної

© Балабанова Н. В., Беззубченко О. А., Пономаренко М. В., 2026

смертності, міграційні втрати та старіння населення. Зокрема, міграційний вимір демографічної небезпеки аналізувався у працях Малиновської (2018) та Kupets (2012), а сучасні демографічні тенденції й їхні наслідки в умовах війни відображені в оцінках міжнародних інституцій (UN DESA, 2024; UNHCR, 2024; World Bank, 2023; WHO, 2024). Окремий напрям формують дослідження, що пов'язують вікову структуру та «демографічне вікно можливостей» з економічною динамікою, підкреслюючи роль людського капіталу та продуктивної зайнятості як умов трансформації демографічних передумов у економічні дивіденди.

Попри значний масив робіт, у сучасних умовах залишається недостатньо розкритим питання кількісної інтерпретації впливу ключових демографічних індикаторів (частки працездатного населення, коефіцієнта демографічного навантаження, середнього віку) на економічний результат (ВВП на душу населення) саме для України на довгій часовій панелі (1991–2023 рр.) та з урахуванням шоків 2014–2023 рр.

Мета статті полягає у комплексному аналізі стану та трансформацій демографічної безпеки України в умовах війни, а також у визначенні ключових демографічних загроз і їх впливу на економічний розвиток та потенціал післявоєнного відновлення держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Демографічна безпека України впродовж усього періоду незалежності залишається одним із ключових елементів національної безпеки, адже саме демографічні процеси формують базові передумови відтворення трудового потенціалу, накопичення людського капіталу, підтримання соціально-економічної рівноваги та забезпечення обороноздатності держави **(**Лібанова, 2014; 2019; 2020; Яворська, 2020). На відміну від короткострокових економічних коливань, демографічні зміни мають інерційний характер і здатні впливати на траєкторію розвитку країни десятиліттями, визначаючи можливості зростання, ресурсну спроможність бюджетної системи, масштаби соціальних видатків і стійкість інститутів.

Із початку 1990-х років Україна фактично перебуває у затяжному демографічному кризовому періоді. Його ознаками є довготривале скорочення чисельності населення, погіршення статево-вікової структури, посилення демографічного навантаження та стійкі міграційні втрати. Після 2014 року негативні тренди загострилися через тимчасову окупацію частини територій, а з 2022 року — внаслідок повномасштабної збройної агресії рф проти України, що спричинила значні людські втрати, масову вимушену міграцію, падіння народжуваності та поглиблення дисбалансів у структурі населення.

На момент здобуття незалежності у 1991 році чисельність наявного населення України оцінювалася приблизно у 51,6 млн осіб. Надалі сформувався стійкий тренд депопуляції. За офіційними даними, на початок 2022 року чисельність постійного населення України (без урахування тимчасово окупованих територій) становила орієнтовно 41–42 млн осіб, тоді як з урахуванням втрати Криму (2014 р.) та частини територій Донецької й Луганської областей фактична чисельність була ще нижчою. Упродовж понад трьох десятиліть депопуляція поступово перетворилася зі статистичного показника на стратегічну загрозу: скорочується людський ресурс, поглиблюється старіння, звужується база економічно активного населення.

Повномасштабна війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, стала потужним демографічним шоком. За оцінками міжнародних організацій, мільйони людей були змушені змінити місце проживання — як внутрішньо переміщені особи або як біженці за кордоном. Через обмеженість обліку та різні методології підрахунку оцінки чисельності населення України у 2023–2024 рр. мають значний діапазон, однак поширеним є висновок про скорочення де-факто населення до 30–35 млн осіб (UN DESA, 2024; World Bank, 2023; WHO, 2024)**.** Отже, демографічні втрати країни суттєво зросли, а ризик довгострокового відтворення населення в умовах післявоєнного відновлення став одним із визначальних викликів.

Одним із головних драйверів погіршення демографічної безпеки в Україні виступає стабільно низька народжуваність. Уже з 1990-х років сумарний коефіцієнт народжуваності (СКН) опустився нижче рівня простого відтворення й у різні роки коливався приблизно в межах 1,1–1,6 дитини на одну жінку (Держстат України, 2021). Хоча у 2000-х роках спостерігалося тимчасове відновлення показника до 1,5–1,6, це не змінило загального напряму демографічного розвитку й не компенсувало накопичені втрати (Лібанова, 2014; 2019) (рис.1). Низька народжуваність є не лише демографічним, а й соціально-економічним феноменом, пов'язаним із рівнем добробуту, житловими умовами, доступністю послуг, можливостями поєднання батьківства і зайнятості, а також із системою підтримки сімей.

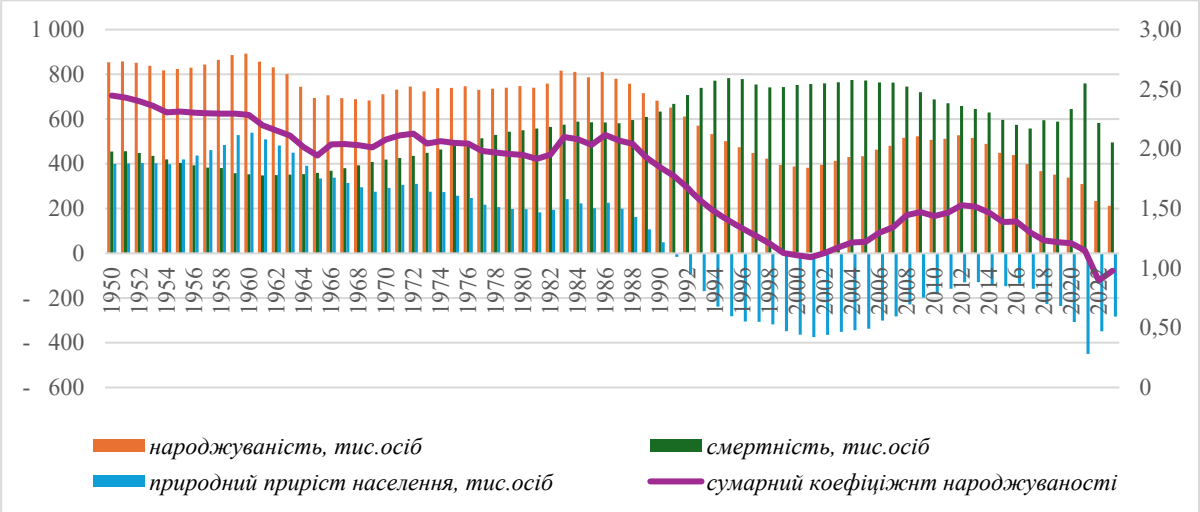

Рисунок 1. *Динаміка народжуваності, смертності та коефіцієнт народжуваності в Україні, 1950-2023 рр.*

Джерело: розраховано та складено на основі United Nations, Department of Economic and Social Affairs

На народжуваність в Україні впливає комплекс взаємопов'язаних чинників: тривала економічна нестабільність та низький рівень доходів, їх значна диференціація, недостатньо розвинена інфраструктура підтримки сім'ї, трудова міграція батьків, а також зміна репродуктивних установок і життєвих стратегій молодого покоління (Мельничук, 2017). Після 2014 року, а особливо після 2022 року, народжуваність набула характерних ознак «воєнного провалу»: домогосподарства відкладають народження дітей через високий рівень невизначеності, ризики безпеки, вимушені переміщення та погіршення умов життя. Стійке скорочення кількості народжень у 2019–2024 рр. підтверджує тривалість впливу війни та пов'язаних із нею економічних, соціальних і психологічних факторів на репродуктивну поведінку населення (UN DESA, 2024).

Поряд із низькою народжуваністю демографічну ситуацію ускладнює високий рівень смертності, зокрема серед чоловіків працездатного віку. Україна тривалий час належить до країн Європи з одними з найнижчих показників очікуваної тривалості життя, що пов'язано зі значною поширеністю захворювань системи кровообігу, онкологічних та інфекційних хвороб, а також високим рівнем смертності від зовнішніх причин (нещасні випадки, травми, отруєння, самогубства тощо) (WHO, 2024). У 1990-х роках тривалість життя при народженні різко скоротилася; у 2000-х роках відбулося часткове відновлення, однак до середньоєвропейських рівнів Україна так і не

наблизилася. Додатковим ударом стала пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр., яка знову зумовила тимчасове зниження очікуваної тривалості життя (рис.2).

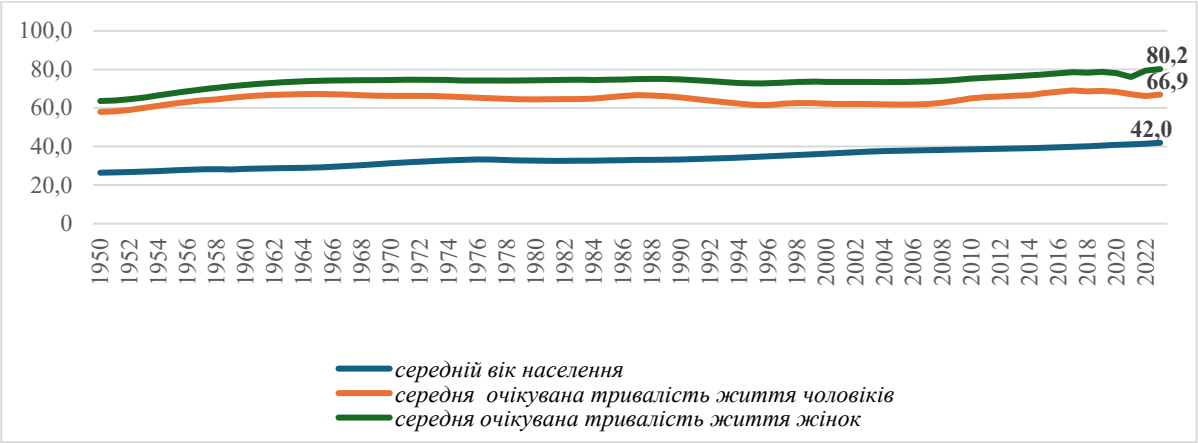

Рисунок 2. Середній вік та очікувана тривалість життя населення України, 1950-2023 рр.

Джерело: складено на основі United Nations, Department of Economic and Social Affairs

Повномасштабна війна посилила смертність, причому значна частина втрат прямо пов'язана з бойовими діями, пораненнями та безпосередніми наслідками агресії (World Bank, 2023; UNFPA, 2023). У 2023 р. середня очікувана тривалість життя для чоловіків становила 66,4 року, для жінок — 76,2 року. У підсумку низька народжуваність і надлишкова смертність формують стійко від'ємний природний приріст населення, який упродовж періоду незалежності є одним із найпоказовіших індикаторів демографічної небезпеки.

Демографічне старіння, у свою чергу, формує довгострокові структурні виклики. За оцінками, частка осіб віком 60 років і старше в Україні вже наближається до 25% і має тенденцію до подальшого зростання (UN DESA, 2022) (рис.3). Це означає: зростання демографічного навантаження на працездатне населення; посилення тиску на пенсійну систему, охорону здоров'я та соціальний захист; збільшення потреби у довгостроковому догляді; ризики для міжпоколінної солідарності й фінансової стійкості державних інститутів.

Структурні індикатори демографічної безпеки — вікова структура та демографічне навантаження — відображають накопичений ефект змін у народжуваності, смертності та міграції. Сучасний розподіл населення за віком та статтю вже давно не має класичної форми «піраміди». За останніми оцінками, діти до 14 років становлять лише 15% від загальної кількості населення, тоді як на людей віком 65+ припадає 25,4%. Порівняльні дані за 2024 р. демонструють, що Україна має вищу частку населення 65+ (25,4%) порівняно із середнім показником ЄС (21,6%), тоді як частка групи 15–64 є нижчою (Україна — 59,8%; ЄС — 63,8%) (European Commission, 2023). У результаті демографічне старіння стає особливо проблемним в умовах обмежених ресурсів, нижчого рівня ВВП на душу населення та незавершених соціальних реформ. У цьому контексті демографічна безпека безпосередньо пов'язана з реформуванням пенсійної системи, розвитком охорони здоров'я, політикою активного старіння та створенням умов для подовження трудової активності.

Коефіцієнт демографічного навантаження після тимчасового зниження до 41,4% у 2009 р. знову почав зростати й у 2022–2023 рр. досяг 49%, що відображає вичерпання демографічного «вікна можливостей» і формування нового етапу зростання навантаження на економічно активні групи (European Commission, 2024). Середній вік населення майже лінійно зріс з 33,4 року у 1991 р. до 42,0 року у 2023 р., що є ключовим

сигналом структурної трансформації вікової піраміди. Частка працездатного населення (15–64) після піку 71,2% у 2011 р. почала знижуватися і у 2023 р. становила 67,1%, що у поєднанні з міграційними втратами створює ризики для ринку праці та продуктивності.

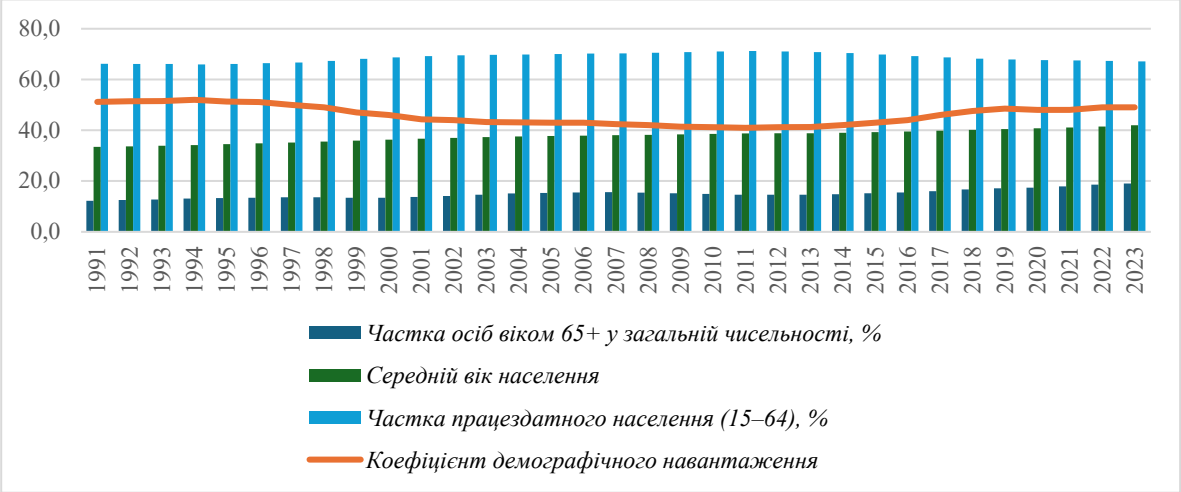

Рисунок 3. *Динаміка показників вікової структури та навантаження, 1991-2023 рр.*

Джерело: розраховано та складено на основі United Nations, Department of Economic and Social Affairs. World Population Prospects 2024

Динаміка показників відтворення та приросту населення України у 1991–2023 рр. свідчить про формування стійкої депопуляційної моделі демографічного розвитку, яка протягом усього періоду переважно перебувала в зоні демографічної небезпеки. У перші роки незалежності (1991–1992 рр.) темпи приросту залишалися незначно позитивними (0,21–0,37 %), однак уже з 1993 року набули від'ємних значень. У 1990-х роках депопуляційні процеси посилилися внаслідок соціально-економічної трансформаційної кризи, що зумовило падіння темпів приросту до –0,8…–0,9 % наприкінці десятиліття.

У 2005–2012 рр. спостерігалося певне уповільнення депопуляції, однак показники так і не перейшли до позитивної зони. Починаючи з 2014 року, на тлі військового конфлікту та міграційних втрат негативна динаміка знову посилилася. Абсолютно критичне значення зафіксовано у 2022 році (–14,76 %), що відображає наслідки повномасштабної війни, масової зовнішньої міграції та надлишкової смертності. У 2023 році депопуляційний тренд зберігся (–1,55 %), підтверджуючи системний характер демографічної кризи.

Важливо підкреслити, що сумарний коефіцієнт народжуваності протягом усього періоду не досягав рівня простого відтворення (2,1). У середині 1990-х років він знизився до 1,3–1,4, а у 2001 році досяг мінімуму 1,09, що відповідає критичному рівню демографічної небезпеки. У 2005–2012 рр. відбулося тимчасове зростання (до 1,53 у 2012 р.), однак надалі показник знову знижувався, досягнувши екстремально низького рівня 0,90 у 2022 р. Незначне підвищення у 2023 році (до 0,98) не змінює загального висновку про критичний стан відтворення (рис.4).

Рисунок 4. *Динаміка показників відтворення та демографічного зростання, 1991-2023 рр.*
Джерело: розраховано та складено на основі United Nations, Department of Economic and Social Affairs. World Population Prospects 2024

Чистий коефіцієнт відтворення населення впродовж усього періоду стабільно залишався нижчим за одиницю, що означає нездатність забезпечити просте заміщення поколінь. У 1991 році він становив 0,84, наприкінці 1990-х — 0,52–0,57; у 2012 р. тимчасово зріс до 0,73, однак після 2014 року знову знизився і досяг 0,43 у 2022 році, відображаючи глибину довгострокових демографічних втрат. Динаміка загального коефіцієнта народжуваності також підтверджує поглиблення депопуляції: з 12,5‰ у 1991 р. він знизився до 7,8–8,4‰ наприкінці 1990-х років, а у 2022–2023 рр. досяг історичного мінімуму 5,6–5,7‰, що є ознакою демографічної катастрофи в умовах війни.

Показники смертності та очікуваної тривалості життя є одним із найбільш чутливих індикаторів демографічної безпеки, адже відображають стан здоров'я населення, ефективність системи охорони здоров'я та вплив соціально-економічних і безпекових чинників. Загальний коефіцієнт смертності упродовж 1991–2023 рр. стійко перебував у зоні критичних значень, перевищуючи пороговий рівень 11‰. Уже на початку 1990-х смертність зросла з 12,8‰ у 1991 р. до понад 15‰ у середині десятиліття; найвищі значення фіксувалися у 2004–2008 рр. (16,1–16,2‰). У 2010–2019 рр. відбулося поступове зниження до 12,3–13,2‰, однак і це залишалося значно вище за допустимі межі. Різке зростання у 2021 р. (17,1‰) та збереження високих рівнів у 2022–2023 рр. відображає поєднання пандемії COVID-19, війни та перевантаження системи охорони здоров'я.

Тривалість життя у 1990-х знизилася з 69,7 року до мінімуму 67,1–67,5 року; у 2017–2019 рр. досягла піку 73,6–73,9 року, однак навіть тоді залишалася нижчою за показники країн ЄС (понад 78 років). У 2020–2022 рр. зафіксовано повторне зниження до 71,6–72,7 року, а у 2023 р. — часткове відновлення до 73,4 року, що все одно відповідає зоні підвищеного демографічного ризику. При цьому смертність немовлят та дітей до п'яти років демонструвала довгострокове покращення (зокрема зниження смертності немовлят до 5,4‰ у 2021 р.) (UNICEF, 2024), однак позитив у цій сфері не компенсує загальних втрат від надлишкової смертності дорослого населення.

Водночас демографічні виклики України не обмежуються природним скороченням. Значущим чинником демографічних втрат є міграційні процеси, які мають як економічні, так і безпекові причини. Уже з 1990-х років спостерігається масовий відтік населення, передусім працездатного віку, за кордон із метою працевлаштування, навчання та еміграції (Малиновська, 2018; Kupets, 2012). Міграція стала структурним чинником трансформації українського ринку праці, соціально-економічного розвитку та важливим компонентом формування демографічної безпеки.

Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС та лібералізації візового режиму мобільність українців значно зросла, посилилися трудові міграційні потоки до Польщі, Чехії, Німеччини,

Італії та інших країн ЄС. Важливо, що міграція має селективний характер: частіше виїжджають молодші та більш освічені групи населення, що створює ризики «витоку людського капіталу», погіршення вікової структури та втрати потенціалу відтворення (Малиновська, 2018; Eurostat, 2024). З точки зору демографічної безпеки це означає не лише механічне зменшення чисельності населення, а й зміщення структури населення у бік старших вікових груп і скорочення частки потенційно продуктивного населення.

Повномасштабне вторгнення у 2022 р. спричинило безпрецедентний масштаб вимушеної міграції. За оцінками UNHCR, мільйони українців виїхали за кордон, отримавши тимчасовий захист у країнах ЄС, а значна кількість людей перемістилася всередині України (UNHCR, 2023). У цьому контексті особливо критичним є ризик довгострокового неповернення частини населення, передусім осіб працездатного віку та сімей із дітьми, що може означати тривалу втрату робочої сили, прискорення старіння населення та складнощі відновлення економіки у повоєнний період.

Міграційні процеси у 1991–2023 рр. були одним із головних каталізаторів демографічної небезпеки, особливо у кризові періоди. На початку незалежності (1991–1992 рр.) Україна мала позитивне міграційне сальдо (коефіцієнт чистої міграції 2,4–5,6‰) через повернення населення з інших республік колишнього СРСР. Однак уже з 1993 р. сальдо стало негативним, а у 1994–1996 рр. перевищило критичний поріг (–3‰), що відображало масштабний відтік у період трансформаційної кризи. Після 2014 р. негативні тенденції знову посилилися, а у 2022 р. було зафіксовано екстремальне значення (–138,8‰), яке відображає безпрецедентний масштаб вимушеної зовнішньої міграції. Абсолютні значення чистої кількості мігрантів підтверджують висновок: у 2022 р. чисті міграційні втрати оцінені на рівні –5,7 млн осіб, а у 2023 р. — близько –300 тис. осіб. У поєднанні з природним скороченням це формує кумулятивний ефект демографічних втрат і довгострокові ризики скорочення трудового потенціалу та ускладнення повоєнного відновлення.

Узагальнення цих тенденцій дозволяє стверджувати, що рівень демографічної безпеки України у 1991–2023 рр. є критично низьким, а повномасштабна війна різко поглибила демографічні загрози. У таких умовах демографічні процеси стають не лише наслідком економічних диспропорцій, а й самостійним чинником, який визначає можливості економічного розвитку.

Саме тому особливо важливо оцінити, як демографічні зміни відображаються на економічній динаміці. Упродовж останніх десятиліть економісти дедалі частіше підкреслюють, що рушієм довгострокового зростання виступають не лише накопичення фізичного капіталу, а насамперед розвиток людського капіталу, інновації та технологічний прогрес. У цьому сенсі демографічні процеси розглядаються як фактор, що впливає на інституційні, технічні та політичні трансформації. За даними Світового банку, внесок людського капіталу у формування національного багатства України становить близько 34%, що помітно нижче за показники країн Європи та розвинених економік; у світі загалом частка людського капіталу становить близько 64%, а у розвинених країнах — у середньому 68–76% (World Bank, 2023). Така різниця свідчить про недовикористаний потенціал людських ресурсів і необхідність довгострокових інвестицій в освіту, охорону здоров'я та інноваційну сферу, які напряму пов'язані з демографічною стійкістю.

Вплив демографії на економіку реалізується через низку каналів: зміни пропозиції праці (скорочення частки працездатного населення зменшує трудовий ресурс), вплив на темпи зростання ВВП на душу населення та продуктивність; трансформацію добробуту і бідності (старіння підвищує ризики бідності серед майбутніх пенсіонерів); тиск на пенсійні системи та державні фінанси; зростання витрат на охорону здоров'я та соціальну підтримку; і, нарешті, ефекти для ринку праці, що потребують політики

«активного старіння», перепідготовки, адаптації робочих місць, підвищення участі старших вікових груп у зайнятості.

Для поглибленого дослідження впливу демографічних чинників на економічний розвиток було проведено кореляційно-регресійний аналіз. Першим показником для аналізу обрано частку населення у працездатному віці (15–64 роки). Метою є визначити, наскільки зміна цієї частки впливає на ВВП на душу населення в Україні. Отримана модель має вигляд:

$$GDPpc_t = \alpha + \beta \cdot Share15–64_t + \varepsilon_t \ (1),$$

де GDPpc_t — ВВП на душу населення у році t; Share15–64_t — частка населення віком 15–64 років у році t; α — константа; β — коефіцієнт чутливості; ε_t — стохастичний член.

Результати регресійного аналізу підтвердили наявність статистично значущого позитивного впливу частки населення 15–64 на ВВП на душу населення. Коефіцієнт $\beta = 299.97$ ($p < 0.001$) означає, що збільшення частки працездатного населення на 1 відсотковий пункт асоціюється зі зростанням ВВП на душу населення приблизно на 300 дол. США. Інакше кажучи, зростання частки продуктивної вікової групи збільшує потенційну пропозицію праці й ресурс людського капіталу, що підтримує виробництво доданої вартості в розрахунку на одну особу. Пояснювальна здатність моделі становить 58,7% варіації показника, що є достатньо високим результатом для одновимірної регресії. Отриманий висновок узгоджується з концепцією «демографічного вікна можливостей», відповідно до якої максимальний потенціал зростання формується тоді, коли частка працездатного населення є найбільшою.

Наступним етапом аналізу стало дослідження впливу середнього віку населення України на ВВП на душу населення. Модель має вигляд:

$$GDPpc = \alpha + \beta \cdot Age + \varepsilon \ (2),$$

де Age — середній вік населення.

Ця пара показників демонструє сильний зв’язок, кореляція є високою**:** $r = 0.817$, а регресійна модель підтверджує статистично значущий позитивний вплив: збільшення середнього віку на один рік асоціюється зі зростанням ВВП на душу населення приблизно на 803 дол. США ($\beta = 802.96$; $p < 0.001$). Водночас цей результат потребує коректної інтерпретації. Такий сильний зв’язок доцільно трактувати не як прямий «позитивний ефект старіння», а як відображення історичної траєкторії: підвищення середнього віку відбувалося паралельно з періодами модернізації економіки, зростанням продуктивності праці, розвитком людського капіталу та структурними змінами. Отже, кореляція може відображати спільний тренд, а не причинно-наслідковий зв’язок. У довгостроковій перспективі старіння здатне перейти зі статусу «супутнього процесу» у статус «обмежувача» економічного розвитку — через звуження пропозиції праці, дефіцит кадрів, зростання соціальних витрат і фіскального тиску. Це вимагає відповідної державної політики в галузях зайнятості, міграції, соціального забезпечення та підтримки активного довголіття.

Наступним індикатором, використаним для оцінки впливу демографічних процесів на рівень економічного розвитку, було обрано коефіцієнт демографічного навантаження. Для аналізу взаємозв’язку між цим показником і ВВП на душу населення побудовано регресійну модель такого вигляду:

$$GDPpc = \alpha + \beta \cdot DepRatio + \varepsilon (3),$$

де $DepRatio_t$ — коефіцієнт демографічного навантаження у році t.

Результати розрахунків засвідчили, що коефіцієнт кореляції Пірсона становить $r = –0,305$, що свідчить про наявність слабкого, але стабільного негативного зв’язку між

досліджуваними змінними. Іншими словами, зі зростанням демографічного навантаження спостерігається тенденція до зниження рівня ВВП на душу населення.

Загалом проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність статистично значущого негативного впливу коефіцієнта демографічного навантаження на рівень ВВП на душу населення в Україні. Оцінка параметрів моделі показала, що значення коефіцієнта $\beta = -142{,}6$ ($p < 0{,}05$). Це означає, що зростання демографічного навантаження на один пункт супроводжується скороченням ВВП на душу населення в середньому приблизно на 143 долари США.

Виявлена залежність відображає фундаментальний економічний механізм функціонування економіки: збільшення частки населення, яке перебуває на утриманні (дітей та осіб похилого віку), призводить до посилення податкового та соціального навантаження на економічно активне населення. У результаті це може обмежувати продуктивність праці, знижувати інвестиційні можливості та стримувати темпи економічного зростання.

У підсумку поєднання демографічного аналізу та кількісної оцінки економічних ефектів дозволяє зробити висновок, що демографічна структура населення є вагомим чинником економічного розвитку України. Зміна частки населення у працездатному віці має суттєвий позитивний зв'язок із ВВП на душу населення, тоді як зростання демографічного навантаження демонструє негативний вплив. Виявлені закономірності підтверджують, що депопуляція, старіння та міграційні втрати мають не лише соціальний, а й безпосередній економічний вимір. Вони обмежують потенціал зростання, ускладнюють повоєнне відновлення, підвищують навантаження на державні фінанси й посилюють ризики довгострокової соціально-економічної нестабільності.

Висновки. Отримані результати підтверджують, що демографічні процеси в Україні у 1991–2023 рр. стали одним із ключових довгострокових обмежень економічного розвитку та економічної безпеки держави. Хронічна депопуляція, яка набула критичних масштабів після 2014 року й трансформувалася у кризу екстремального типу з початком повномасштабної війни у 2022 році, призвела до системного скорочення пропозиції праці, звуження бази формування людського капіталу та посилення дисбалансів на ринку праці. Поєднання стійко низької народжуваності, надлишкової смертності та масштабних селективних міграційних втрат формує негативний кумулятивний ефект, що знижує потенціал економічного зростання та ускладнює структурну модернізацію економіки.

Прискорене старіння населення та зростання демографічного навантаження мають безпосередні макроекономічні наслідки, зокрема через підвищення тиску на пенсійну систему, систему охорони здоров'я та державні фінанси, а також через скорочення частки економічно активного населення. Це обмежує фіскальний простір держави, знижує інвестиційні можливості та підвищує вразливість економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків, що є особливо критичним у контексті післявоєнного відновлення.

Результати економетричного аналізу підтверджують значущість демографічних чинників для економічної динаміки України. Збільшення частки населення працездатного віку статистично значуще пов'язане зі зростанням ВВП на душу населення, що узгоджується з теорією демографічного дивіденду та підкреслює роль вікової структури як фактору продуктивності. Водночас зростання демографічного навантаження чинить негативний вплив на економічні результати через посилення податкового та соціального тиску на економічно активні групи населення. Виявлений сильний зв'язок між середнім віком населення та рівнем ВВП на душу населення слід інтерпретувати як відображення довгострокових структурних змін та історичної траєкторії розвитку економіки, а не як позитивний ефект процесів старіння.

У сучасних умовах демографічна безпека набуває виразного економічного виміру та має розглядатися як складова стратегії економічного відновлення і розвитку. Ефективна демографічна політика повинна бути інтегрована з політикою ринку праці, податково-бюджетною політикою, системою соціального захисту та інвестиціями в людський капітал. Підтримка народжуваності й сімей з дітьми, зниження передчасної смертності, стимулювання повернення трудових мігрантів і адаптація інституцій до умов старіючого населення є необхідними передумовами підвищення продуктивності, розширення трудового потенціалу та забезпечення довгострокової економічної стійкості України.

Бібліографічний список

Лібанова, Е.М., 2014. Демографічні зрушення в контексті соціального розвитку, *Демографія та соціальна економіка*, 1, с. 9–23.

Лібанова, Е.М., 2019. *Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності*. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України.

Лібанова, Е.М., 2020. *Демографічна безпека України: сучасні виклики та стратегічні пріоритети*. Київ: ІДСД ім. М.В. Птухи НАН України.

Малиновська, О.А., 2018. *Міграційна політика України: сучасний стан та перспективи*. Київ: НІСД.

Мельничук, Д.П., 2017. Соціально-економічні детермінанти народжуваності в Україні, *Економіка України*, 6, с. 40–52.

Яворська, В.В., 2020. Демографічна безпека України в умовах соціально-економічних трансформацій, *Демографія та соціальна економіка*, 2, с. 84–97.

European Commission, 2023. *Demography Report 2023*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission, 2024. *Demographic Outlook of the European Union*. Brussels: European Commission.

Eurostat, 2024. *Demography Report 2024*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення: 8 грудня 2025).

Kupets, O., 2012. *Characteristics and Determinants of Internal Labor Mobility in Ukraine*. World Bank Publications – Reports 26804. Washington, DC: The World Bank Group.

UNICEF, 2024. *Child mortality (under-five mortality)*. available at: <https://data.unicef.org/topic/child-survival/under-five-mortality/> (accessed: 8 December 2025).

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), 2024. *World Population Prospects 2024*. New York: United Nations. available at: <https://population.un.org/wpp/> (accessed: 8 December 2025).

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), 2024. *Ukraine Refugee Situation: Operational Data Portal*. available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed: 8 December 2025).

World Bank, 2023. *Human Capital Review: Ukraine*. Washington, DC: World Bank.

World Health Organization (WHO), 2024. *World Health Statistics 2024*. Geneva: WHO. available at: <https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics> (accessed: 8 December 2025).

References

European Commission, 2023. *Demography Report 2023*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission, 2024. *Demographic Outlook of the European Union*. Brussels: European Commission.

Eurostat, 2024. *Demography Report 2024*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (accessed: 8 December 2025).

Kupets, O., 2012. *Characteristics and Determinants of Internal Labor Mobility in Ukraine*. World Bank Publications – Reports 26804. Washington, DC: The World Bank Group.

Libanova, E.M., 2014. Demohrafichni zrushennia v konteksti sotsialnoho rozvytku [Demographic shifts in the context of social development], *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 1, pp. 9–23. (in Ukrainian)

Libanova, E.M., 2019. *Liudskyi rozvytok v Ukraini: instytutsiine pidgruntia sotsialnoi vidpovidalnosti* [Human development in Ukraine: institutional foundations of social responsibility]. Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian)

Libanova, E.M., 2020. *Demohrafichna bezpeka Ukrainy: suchasni vyklyky ta stratehichni priorytety* [Demographic security of Ukraine: current challenges and strategic priorities]. Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian)

Malynovska, O.A., 2018. *Mihratsiina polityka Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy* [Migration policy of Ukraine: current state and prospects]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. (in Ukrainian)

Melnychuk, D.P., 2017. Sotsialno-ekonomichni determinanty narodzhuvanosti v Ukraini [Socio-economic determinants of fertility in Ukraine], *Ekonomika Ukrainy*, 6, pp. 40–52. (in Ukrainian)

UNICEF, 2024. *Child mortality (under-five mortality)*. available at: <https://data.unicef.org/topic/child-survival/under-five-mortality/> (accessed: 8 December 2025).

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), 2024. *World Population Prospects 2024*. New York: United Nations. available at: <https://population.un.org/wpp/> (accessed: 8 December 2025).

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), 2024. *Ukraine Refugee Situation: Operational Data Portal*. available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed: 8 December 2025).

World Bank, 2023. *Human Capital Review: Ukraine*. Washington, DC: World Bank.

World Health Organization (WHO), 2024. *World Health Statistics 2024*. Geneva: WHO. available at: <https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics> (accessed: 8 December 2025).

Balabanova N.V.,
Bezzubchenko O.,
Ponomarenko M.V.

DEMOGRAPHIC SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR: KEY THREATS AND ECONOMIC EFFECTS

Abstract. The article presents an in-depth analysis of Ukraine's demographic security throughout the entire period of independence, with a particular focus on the profound transformations caused by the full-scale war. It is argued that demographic security constitutes a fundamental pillar of national security, as demographic processes shape the long-term conditions for labour force reproduction, human capital accumulation, socio-economic stability, and state defence capacity. Unlike short-term economic fluctuations, demographic

changes are characterised by strong inertia and therefore determine development trajectories over extended time horizons, influencing fiscal sustainability, social expenditure, labour markets, and institutional resilience.

The study identifies the main demographic challenges facing Ukraine, including prolonged depopulation, persistently low fertility rates, excess mortality, accelerated population ageing, and large-scale migration losses. It is demonstrated that these trends had been forming long before 2022; however, the full-scale war acted as a powerful demographic shock that dramatically intensified existing imbalances. Mass forced displacement, increased mortality risks, and a sharp decline in fertility have significantly reduced the de facto population and reinforced long-term threats to demographic reproduction. The article emphasises that the demographic consequences of the war extend far beyond immediate losses and will continue to affect Ukraine's development prospects during the post-war recovery period.

Special attention is devoted to analysing the relationship between demographic processes and economic dynamics. The article examines how changes in age structure, demographic dependency, and migration patterns influence economic growth, labour supply, productivity, and the formation of national wealth. It is shown that the shrinking share of the working-age population and the growing demographic burden create structural constraints for economic development, while migration losses exacerbate the risks of human capital depletion. At the same time, the paper discusses the concept of the demographic dividend and demonstrates that its exhaustion in Ukraine limits the potential for growth in the absence of effective institutional and policy responses.

The findings confirm that Ukraine's demographic crisis is multidimensional in nature and cannot be explained solely by wartime factors. The interaction of long-term demographic trends with acute security shocks has created a critical level of demographic vulnerability that directly affects economic resilience and post-war reconstruction capacity. The article concludes that addressing demographic insecurity requires the implementation of a comprehensive and coordinated demographic, social, labour market, and migration policy aimed at strengthening demographic resilience, supporting human capital development, mitigating migration losses, and ensuring sustainable economic recovery in the long term.

Key words: *demographic security, depopulation, fertility, mortality, population ageing, migration processes, human capital, demographic dependency, economic development, post-war recovery.*

Стаття надійшла до редакції: 23.02.2026.
Прийнято до публікації: 03.03.2026 р.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Балабанова Наталя Василівна – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, в.о. завідувача кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Маріупольський державний університет

Беззубченко Ольга Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Маріупольський державний університет

Білінська Олена Петрівна – старший викладач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі

Воскобойник Василь Володимирович – аспірант, Маріупольський державний університет

Гусаковська Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі

Дячков Дмитро Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет

Карнаушенко Алла Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, в.о.завідувача кафедри підприємництва, облік у та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Коверза Вікторія Семенівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет

Коломієць Богдан – Ph.D, докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі

Королькова Катерина Денисівна – студентка ІІ курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Лизун Руслан Богданович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 072 Менеджмент, Полтавський університет економіки і торгівлі

Масленніков Євген Іванович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Машин Андрій Георгійович – аспірант, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Мельникова Катерина Вікторівна – кандидат економічних наук, декан факультету бізнесу і права, доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

Молько Роман Валерійович – здобувач PhD ОП «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі

Остропольський Олег Русланович – аспірант, Маріупольський державний університет

Павленко Олена Пантеліївна – доктор економічних наук, професор, зав. кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Павлович Олександра Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій, Одеський національний університет імені І.І.Мечникова

Пашко Богдана Олександрівна – студентка 4 курсу, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Петренко Вікторія Сергіївна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет

Пономаренко Марина Володимирівна – студентка ІІ курсу ОС «Магістр» освітньої програми «Міжнародний бізнес», Маріупольський державний університет

Постоловський Владислав Олегович – аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Рибалко-Рак Леся Андріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі

Станчєва Вікторія Василівна – здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Одеський національний університет імені І.І.Мечникова

Тарасенко Олена Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Маріупольський державний університет

Тахтарова Клавдія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки праці, Маріупольський державний університет

Третяк Олександр Олександрович – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Шкурат Марія Євгенівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет імені Василя Стуса