



МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

<https://management.znu.edu.ua/>

VOL. 2 ISSUE 36 2026

ВИПУСК 2 (36) 2026

MAY 2026

ТРАВЕНЬ 2026

eISSN: 2522-1566

JOIN THE DISCUSSION!

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
КАТЕГОРІЇ «Б»
ВИПУСК 2 (36) 2026*

Запоріжжя
2026

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 2 (36) 2026

Zaporizhzhia
2026

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Полусмяк Юлія Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Maya Rumenova Lambovska - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#) ; [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Чурикано́ва Олена Юріївна – доктор економічних наук, міжнародний менеджер проєктів TUBAF Digital, Фрайберзька гірничо академія, м. Фрайберг, Німеччина [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Антонюк Дмитро Анатолійович – доктор економічних наук, професор, науковий співробітник, Східно-Баварський університет прикладних наук Амберг-Вайден, Німеччина [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Бухаріна Людмила Михайлівна - доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Гончаренко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, завідувач кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Гуржій Наталія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Карпенко Андрій Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Пуліна Тетяна Веніамінівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2026

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2026

EDITOR-IN-CHIEF

Yuliia Polusmiak - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

EDITORIAL BOARD

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina, Finance, Charleston, South Carolina, United States; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Department of Finance, East Lansing, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Maya Rumenova Lambovska - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#) ; [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Olena Churikanova – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, International Project Manager TUBAF Digital, Freiberg Mining Academy, Freiberg, Federal Republic of Germany [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Dmytro Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, Obsthayerische Technische Hochschule Amberg-Weide, Federal Republic of Germany [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Liudmyla Bukharina - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Nataliia Goncharenko – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Natalia Hurzhii – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Andrii Karpenko – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Natalia Metelenko – Doctor of Science (Economics), Professor, Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Tetiana Pulina - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council

<https://management-journal.org.ua/>
ISSN (Online): 2522-1566

© Authors, 2026
© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2026

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

ПРОСКУРНЯ О.М., ПОСОХОВ І.М., НОВІК І.О. АНАЛІЗ ПЛАТФОРМ КОРОТКОГО ВІДЕО ЯК КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ СУЧАСНОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....8

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

БАТРАКОВА Т.І., ЧЕРКАСОВА Є.О. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ НЕПРАЦЮЮЧИХ КРЕДИТІВ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ21

БІЛОУСОВ О.Ю. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В США.....31

МЕНЕДЖМЕНТ

БАЗИК О.В., ГРИНЬКО Т.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: РОЗМЕЖУВАННЯ РІВНІВ ЗМІН В УПРАВЛІНСЬКІЙ ЛОГІЦІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....50

ГОЛІОНКО Н.Г., БАНІТ О.В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ.....63

КУЧМІЙОВА Т. С., СМЕТАНА А. В., ЖЕБКО О. О., ЄМЕЦЬ А. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....80

ОНИЩЕНКО О.А. ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....94

ПОЛОВИНКІНА Р.Ю. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПОБУДОВА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ.....107

ПОПОВСЬКИЙ Ю. Б., ОРЕХОВ М.О. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: СМАРТ-АНАЛІТИКА ЯК КРИТЕРІЙ ВИБОРУ116

ШИТІКОВА Л.В., СІРА О.С., ГОЛОВАТЕНКО О.С. ОБГРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....130

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КЛОЧКО В.М. ДЕРЖАВА ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ЕВОЛЮЦІЯ, ПОХОДЖЕННЯ І ПАРАДОКС ПОДВІЙНОЇ ПРИРОДИ ВЛАДИ.....139

МАРКЕТИНГ

ГРЕКОВА Т.М., ЄВТУШОК О.В., НАЙДА І.С., ТОПОВ А.Г. ІНТЕГРОВАНІЙ РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....150

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

СЕРГІЄНКО Т.І., КРАЙНІК О.М., КУРІС Ю.В., СЕРГІЄНКО Д.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТОВАРІВ ТА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ ПІДХІД ДО ЦИФРОВОГО РИНКУ.....165

CONTENTS

ECONOMICS

PROSKURNIA, O., POSOCHOV, I. & NOVIK, I. ANALYSIS OF THE SHORT VIDEO PLATFORMS AS KEY ELEMENTS OF THE MODERN GLOBAL ECONOMY.	8
--	---

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

BATRAKOVA, T. & CHERKASOVA, YE. MODELING AND FORECASTING OF NON-PERFORMING LOANS INDICATORS IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF THE BANKING SECTOR.	21
--	----

BILOUSOV, O. STRATEGIC MANAGEMENT OF CORPORATE FINANCIAL SECURITY IN A CLIMATE OF ECONOMIC UNCERTAINTY IN THE US.....	31
--	----

MANAGEMENT

BAZYK, A. & HRYNKO, T. AUTOMATION, DIGITALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION: DIFFERENTIATION OF CHANGE LEVELS IN THE MANAGEMENT LOGIC OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES	50
---	----

HOLIONKO, N. & BANIT, O. ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT: BENEFITS AND CHALLENGES.....	63
---	----

KUCHMIIOVA, T., SMETANA, A., ZHEBKO, O. & YEMETS, A. DIGITALIZATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR AS A TOOL FOR ENSURING UKRAINE'S FOOD SECURITY	80
--	----

ONYSHCHENKO, O. EFFECTIVE LEADERSHIP UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF INTERNATIONAL TRANSPORTATION.....	94
--	----

POLOVINKINA, R. ANALYSIS OF EFFECTIVE PROPERTY MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITIES DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE IN UKRAINE: BUILDING A RISK MANAGEMENT SYSTEM	107
--	-----

POPOVSKYI, YU. & ORYEKHOV, M. COMPARATIVE ANALYSIS OF DIGITAL PROJECT MANAGEMENT TOOLS: SMART ANALYTICS AS A SELECTION CRITERION.....	116
--	-----

SHYTIKOVA, L., SIRA, O. & GOLOVATENKO, O. JUSTIFICATION OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM AS AN ESSENTIAL CONDITION FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	130
--	-----

PUBLIC ADMINISTRATION

KLOCHKO, V. THE STATE AS A SYSTEM OF GOVERNANCE: INSTITUTIONAL EVOLUTION, ORIGIN AND PARADOX OF THE DUAL NATURE OF POWER.....	139
--	-----

MARKETING

HREKOVA, T., YEVTUSHOK, O., NAIDA, I. & TOPOV, A. INTEGRATED ADVERTISING MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF BRAND-ORIENTED MARKETING COMMUNICATIONS UNDER DIGITAL ENVIRONMENT CONDITIONS.....	150
---	-----

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

SERGIENKO, T., KRAINIK, O., KURIS, YU., SERGIENKO, D. & KURIS, A. TRANSFORMATION OF CONSUMER PROPERTIES OF GOODS AND THEIR COMPETITIVENESS IN THE E-COMMERCE SYSTEM: A COMMODITY SCIENCE APPROACH TO THE DIGITAL MARKET.....	165
---	-----

ECONOMICS

RECEIVED:

06 March 2026

ACCEPTED:

28 April 2026

RELEASED:

31 May 2026

 CC BY 4.0

UDC 339.9

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-01

ANALYSIS OF THE SHORT VIDEO PLATFORMS AS KEY ELEMENTS OF THE
MODERN GLOBAL ECONOMY**Olena Proskurnia****PhD, Assistant Professor of Department of
business economics and international
economic relations**National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”
Kharkiv, Ukraine**ORCID 0000-0002-8367-0442***Igor Posochov***Professor of Department of business
economics and international economic
relations**National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”
Kharkiv, Ukraine**ORCID 0000-0001-9668-642X***Iryna Novik***PhD, Assistant Professor of Department of business
economics and international economic relations**National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
Kharkiv, Ukraine**ORCID 0000-0003-1912-8576*** Corresponding author email: proskurnia.olen@khpi.edu.ua*

Abstract. This article presents an analysis of short video platforms as key elements of the modern global digital economy, which is the object of research. The study covers regional features of their distribution, economic models, and market potential. The article examines the current leading platforms. The subject of the research is statistical data on the activities of short video platforms. The aim of the research is a comprehensive analysis of the leading short video platforms for 2020-2025 in different countries of the world from the standpoint of their popularity, role in the global digital economy and related ethical issues. Attention is paid to the use of certain platforms in countries such as the USA, Germany, Ukraine, Japan, China. It is also noted that during martial law in Ukraine, there is an increase in local content by 40% and a reorientation towards security and emotional support. It was found that the expert forecast of the global market indicates a 12.4% increase in the profitability of this sector of the economy, with monetization through advertising by 40% and social commerce in China by 73%. Companies use such business models as algorithmic personalization, revenue sharing, and e-commerce integration. The authors of the article draw attention to ethical challenges. The study concluded that it is necessary to moderate content, remove algorithmic toxicity, ensure child protection and the moral safety of consumers of short videos, and also introduce data verification. The research methodology is a comparative analysis of open statistical data, scientific articles, and market forecasts. Key areas of further development have been identified, such as the development of transparent algorithms, rules for influencers, and ethical monetization. The results obtained are intended to help marketers, regulators, and researchers make strategic decisions in the digital economy. The scientific significance of the study lies in the systematization of data and the identification of ethical risks of short video platforms. The value of the study lies in the fact that the

conclusions of the work can be implemented for the localization of Ukrainian content and the protection of users in crisis situations. The prospects of the research lie in further collection of information, development of specific actions and algorithms to ensure social responsibility and safe content for consumers.

Key words: global economy, strategy, short video platform, demand, comparative analysis, innovation, content ethics, social responsibility, digital commerce.

JEL Classification: F63, L82, M31, O33.

INTRODUCTION

Short videos, as an important part of the digital economy, have quickly begun to play an important role in the capital market. Their unique capital appreciation has attracted wide attention from researchers. The rich content and simplified form of short videos are very suitable for fragmented use by users and have great potential for rapid dissemination. Short video platforms have high dissemination ability. Network effects have quickly attracted a large number of Internet user groups. With the development of mobile Internet and the continuous improvement of network infrastructure, the proportion of short video users is increasing, making short videos the most popular form of social media at present. With the stable development of the short video industry, the competition is also becoming more and more fierce. Due to the large user base and high consumer demand, they have attracted the attention of many investors in the field of improving short video platforms. Therefore, with the rapid development of modern science and the wide application of IT technology, short videos have become a popular form of communication in new media.

LITERATURE REVIEW

With the development of social e-commerce, short video platforms are developing rapidly. This development may be chaotic, random, and dependent on many factors, but it inevitably leads to certain results.

As Tu Jinguo (2024) points out, short videos fill users' free time, which leads to distribution among users and allows them to monetize traffic. Behind this phenomenon is the unique business model of the short video industry (Zekun Tan (2020)) and the transformation of platforms (Bondy Valdovinos (2020)). Chalaby, J. (2024) notes that companies create value with assets and employees that are beyond their capabilities. The development of short videos is beneficial for brands, Zhang B. (2023) notes, and for ordinary content creators, who have the possibility of creating hit lifestyle videos (Zhilong Chen (2024)).

According to the studies of Stepaniuk A. V. (2024) and Wang L. (2025), the peculiarity of short videos is primarily the cultural differences of users and content creators, which also affects monetization.

The rapid development of short video platforms leads to a variety of marketing strategies, which are studied by such scientists as Yanchuk T. (2024),

Cheng, J. (2022), Huang, A. (2025). These studies prove the relevance of further observations of the features of the development of these platforms and the global growth of economic potential.

PAPER OBJECTIVE

Research into the short video platforms allows us not only to assess trends, but also to find out its role in the economics of the countries.

The aim of this work is a comprehensive analysis of the leading short video platforms for 2020-2025 in different countries of the world from the standpoint of their popularity, role in the global digital economy and related ethical issues.

The objectives of this work are as follows:

1. Study the state of the short video market and identify key trends.
2. Analyze the main short video platforms in developed countries: Canada, the USA, Japan, Germany.
3. Conduct a comparative analysis of popular short video platforms in different countries, including Ukraine.
4. Develop recommendations for increasing monetization for Ukrainian short video creators.

Analysis of the short video platforms is based on data from open sources, official statistics, analytical reports and expert publications.

RESULT AND DISCUSSION

As we mentioned earlier, platforms should actively study the development directions of new technologies and constantly implement advanced developments, technologies to ensure the competitive advantages of the platform. Currently, there is a high demand for short videos in almost all developed countries. We will focus on countries such as the USA, Japan, the EU and Ukraine.

In Canada and the United States, short video platforms are popular in 2026, as shown in Table 1. These platforms focus on vertical videos of 15-60 seconds, with monetization and creative.

Table 1

Major platforms in Canada and USA

Platform	Description	Audience
YouTube Shorts	From Google, integration with YouTube (over 2 billion users). Monetization through Partner Program.	Global
Instagram Reels	Meta, trends/music, shopping. 90 sec video	Global
Snapchat Spotlight	AR lenses, contests, rewards for creators	Youth focus
Triller	Music/auto-edit, collaborations with labels	For musicians
Clapper	USA-based, "real life", tipping for creators	Gen X /Millennials
Lemon8	ByteDance (TikTok company), lifestyle, beauty, photo and video.	For different age groups
RedNote (Xiaohongshu)	Chinese e-commerce	For different age groups

Source: compiled by the author based on open sources

The market of these countries is dominated by up to 90% Shorts/Reels with a focus on monetization (tips, ads). It should be noted that there are no local "American TikToks" yet, but Clapper/Triller is becoming a patriotic alternative. In Canada, a short video platform Shopify-integration for business is currently being developed.

Japan also has short video platforms, but they are dominated by international giants (TikTok, YouTube Shorts, Instagram Reels) alongside local ones that focus on anime, games, and livestreams. The market is smaller than China's, but it is developing very actively (Table 2).

Table 2

Major platforms in Japan

Platform	Description	Audience
TikTok	Global, trends/music, 33 million MAU. Popular among teens	Top for young people, about 7 million creators
YouTube Shorts	Vertical videos up to 60 seconds, monetization. 73 million YouTube users	Wide audience, integration with long videos
Instagram Reels	Trends, beauty/fashion, up to 90 seconds video	66 million followers on Instagram
Niconico	Local, "bullet chat" (danmaku), anime, games, music. Short clips and livestreams	Otaku, ACG content (anime, manga, games)
17LIVE	Live streams with short videos, virtual gifts.	Youth, VTubers
ABEMA	Streaming with short clips, anime, comedy.	Youth, exclusive content
Lemon8	ByteDance, lifestyle, beauty, launched in Japan 2020	Niche audience, photo and video

Source: compiled by the author based on open sources Extrabux (2025)

Germany is dominated by global short video platforms (Table 3), as in Europe as a whole (there are no strong local analogues of TikTok), with TikTok leading the way. It has 24 million users, but there are also popular alternatives due to the high requirements of the GDPR and competition. The EU General Data Protection Regulation - GDPR has been in force since May 25, 2018 and is the strictest privacy law in the world, regulating the collection, storage, and processing of personal data (name, email, IP, geolocation, behavior) of EU and Eurozone citizens. According to BEUC (2023), TikTok was fined €345 million in 2023 for violating this law, which is 4% of the platform's global turnover. GDPR affects the short video market by restricting targeted advertising, controlling the collection of personal data (especially from children), and opposing its use in schools.

Table 3

Major platforms in Germany

Platform	Description	Audience
TikTok	Vertical videos 15–60 sec, trends, music. 24 million MAU	N 1, 50% of the market
YouTube Shorts	Vertical videos up to 60 seconds, monetization. 70 million YouTube users	Wide audience, integration with long videos
Instagram Reels	Trends, beauty/fashion, up to 90 seconds video, 30 million followers on Instagram	Top for brands and youth
Snapchat Spotlight	AR lenses, disappearing videos, rewards	Teenagers (Gen Z))
Triller	Music, auto-editing, collaborations	Musicians
Likee	AR effects, live shows, bonuses	Niche platform, Asia and Eastern Europe

Source: compiled by the author based on open sources Zielbar (2025)

We can see the popularity of the short video platform Likee, owned by Singaporean company BIGO Technology Pte. Ltd. (part of the parent company JOYY Inc. from China). It was founded in 2017 and has such features as: special effects, AR filters, 4D Magic, high content creativity, monetization through subscribers (Diamond program, a type of network marketing). Likee differs from TikTok in its emphasis on advanced AR effects, live broadcasts and simplicity for beginners, while TikTok is stronger in viral trends and a global audience. This platform is very popular among teenagers with almost 180 million.

With the widespread commercialization of short video platforms, especially given that online marketing services have become the largest source of revenue, the platforms will inevitably see increasing amounts of advertising (Fig.1).

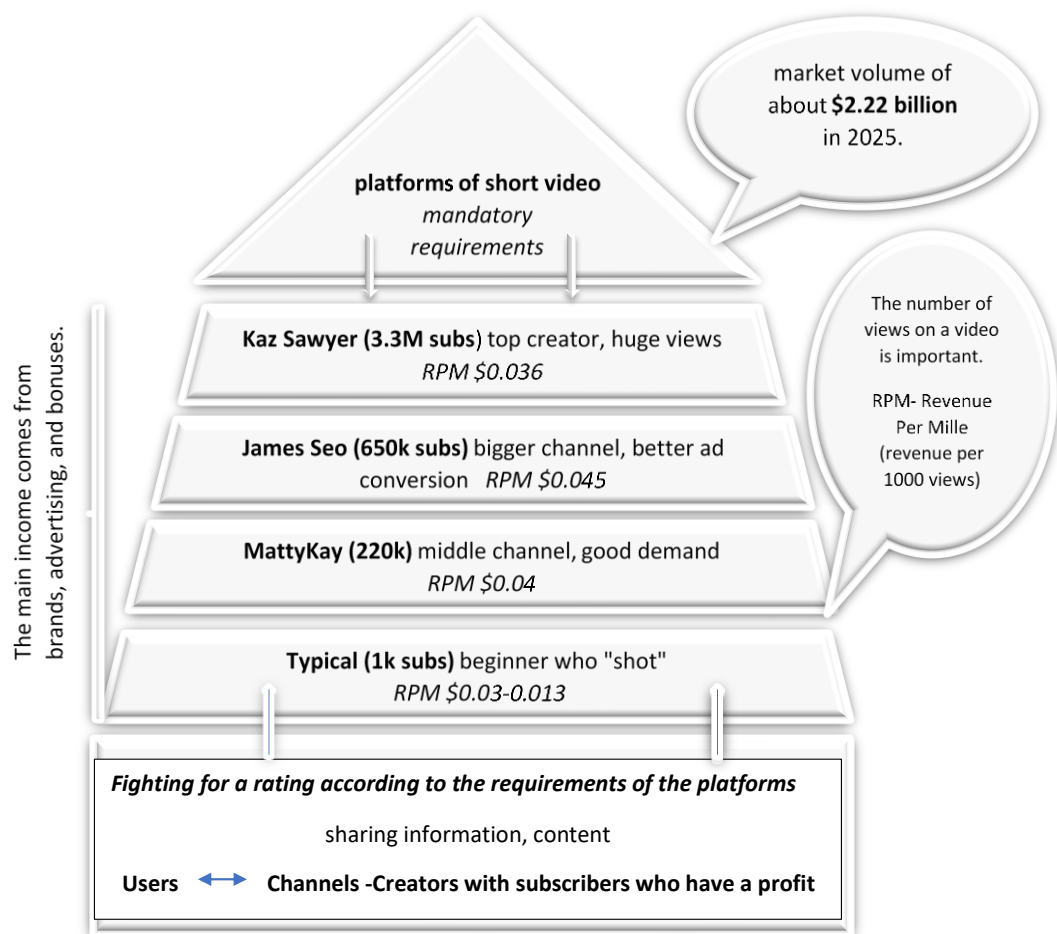


Figure 1. Profit pyramid in the short video industry.

Source: compiled by the author according to the open's sources

This growing volume of advertising inevitably impacts the user experience. In today's competitive marketplace, where the industry has reached a certain scale, it's important to properly manage the costs of acquiring new users and focus on retaining existing users, increasing user loyalty, and increasing platform usage. High-quality content is key to the competitiveness of short video platforms and the key to retaining existing users and increasing usage time. Currently, platforms face fierce competition and enormous pressure to maintain peak performance at industry scale. Since our research shows that platform users are young, the following questions become increasingly important:

- How much time does a user spend each day watching short videos?
- How much time watching short videos will not lead to addiction and depression?
- How much can a user earn from their short videos?
- How is social responsibility ensured when presenting content and advertising to end users?

The profit pyramid shown in the figure demonstrates the hierarchical distribution of revenue sources in the short-form video ecosystem. Creators receive a small share of the platforms' total revenue, usually from 10% to 45% from advertising on their content, not from corporate profits. Creators are the main revenue engine of platforms. They generate value through content, attract an audience that generates advertising and data. Engagement mechanisms typically require a strong personal brand, a loyal audience, and regular content creation. The main creator's earnings are not from the platform, but from brands, donations, programs. Thus, to have large profits, the user needs to use a large number of personal resources - financial, physical, psychological. The platforms use the resources of users and creators to enrich themselves. Thus, the pyramid highlights an important contradiction in the economics of content creators: the most profitable models for creators are not always the most accessible.

In the table 4, we have listed the main platforms in developed countries where the popularity of short videos is high. It should be noted that the use of short videos in the field of scientific research and education is undoubtedly useful. As shown in Table 4, Ukraine has lower profitability with delays in payments due to martial law. Also, in our research on this topic, we found that there are problems in this area such as: excessive or selective censorship; amplification of extreme/toxic content through engagement algorithms; o exploitation of creators (low payouts, opaque rules).

The comparative table emphasizes significant geographical differences in monetization structures in the USA, Germany, China and Ukraine. In the US, short video platforms typically rely on reward systems based on engagement, advertising revenue, and content creator funds. Although these mechanisms can bring income to content creators, their share remains limited, often from 10 to 30 percent, depending on the platform and format. Germany, although operating on a similar general model, is largely determined by the regulatory framework, such as the Digital Services Act, which affects monetization conditions, CPM levels, and distribution of advertising revenue. China represents a special model, where donations through live broadcasts, digital gifts and commercially oriented interaction give a much greater role to direct payments from the audience. In Ukraine, opportunities for monetization are more limited, and delays in payments or a decrease in platform support can make it even more difficult to receive income. As a result, content creators in Ukraine often face a less favorable environment for monetization.

We conclude that platform monetization shouldn't be assessed solely by audience size or content virality. Instead, it's necessary to examine the creator's share of the platform's revenue, the stability of payouts, the regulatory context, and the degree to which monetization relies on algorithms versus direct audience support. In this regard, subscription-based and direct-to-consumer platforms may offer more sustainable conditions for creators than short-form video platforms.

We suggest considering alternative platforms like Patreon, Gumroad, which may be better for direct earnings from content, as they provide stable income from fans without dependence on algorithms or advertising. Their main advantages are: direct income from the audience (you can get 80–90% of payments, without sharing with advertisers); control and ownership (short videos and exclusives are monetized directly); regularity (recurring payments, one-time views).

Table 4

Analysis of platforms and RPM in different countries

Country / Platform	Approx. Creator Share (% of Platform Profit)	Average RPM (USD per 1,000 views)	Monetization Mechanism	Payment Frequency and Method
United States (TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts)	TikTok: ~10–20% via <i>Creator Rewards</i> (replacing the previous Fund). Reels: invitation-based bonuses + ~20–30%. Shorts: 45% from the Shorts advertising revenue pool	TikTok: \$0.40–1.00; Reels: \$0.20–2.00; Shorts: \$0.01–0.13 (up to \$0.10 for AI-generated content)	TikTok: engagement- and view-based Rewards Program. Reels: creator bonuses. Shorts: shared ad revenue per engaged view.	Monthly payments from \$10–50 via PayPal, Zelle, or bank transfer
Germany (EU context)	Similar to the U.S. model (TikTok/Reels/Shorts). Digital Services Act (DSA) regulations moderately influence bonus structures	Reels/Shorts: \$0.15–1.50 (lower than U.S. due to reduced CPM)	Rewards incentives, bonus programs, and ad-revenue sharing.	Monthly payout aligned with GDPR standards
China (Douyin, Kuaishou)	~20–50% from <i>live commerce</i> and <i>donations</i> ; ~10–30% from advertisements	Douyin: 0.3–1.0 RMB (~\$0.04–0.14); Kuaishou: comparable	Live gifts/donations (50% platform share), e-commerce commissions (10–20%), and ad revenue split via Alipay or WeChat Pay.	Daily or weekly for livestreams; monthly for ad-based monetization
Ukraine (TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts)	Similar to U.S./EU systems but with ~70% of U.S. CPM levels	TikTok: \$0.02–0.40; Reels/Shorts: \$0.01–0.50 (local-language content performs better)	Rewards Program and platform bonuses; payments in UAH via PayPal or bank transfer.	Regular monthly payouts, minimum threshold \$10–50; occasional currency-related delays

Source: compiled by the author according to the open's sources: Napolify (2025), Statista (2025), Foiwe, (2025)

There are also decentralized video platforms like Odysee and Rumble (as YouTube replacements), with monetization through advertising, donations, and licensing. They are worse than Patreon and Gumroad for direct monetization of short videos, as they depend on views and algorithms, but are better for hosting uncensored content.

The table 5 synthesizes key platforms analyzed within this research context, drawing from empirical platform economics and creator case studies. Data reflects 2025–2026 market conditions, emphasizing suitability for 1 short videos (1–5 minutes).

Table 5

Alternative platforms

Platform	Revenue Model	Creator Share	Advantages for Short Videos	Limitations
Patreon	Subscriptions, exclusivity	88–95%	Stable recurring income; videos as tiered bonuses enhance retention	Requires external traffic acquisition
Gumroad	Packaged video sales	90%	Direct sales of bundles; supports large files (up to 16GB per product)	Payout restrictions in Ukraine
Odysee	Donations, crypto-memberships	95%	Decentralized hosting; censorship resistance ideal for niche topics	Crypto volatility; upload credits limit scalability
Rumble	Advertising and licensing	60%	Unlimited uploads; view-based earnings without strict thresholds	Revenue dependent on audience size and algorithmic promotion

Source: compiled by the author according to the open's sources: Whop. (2024), Superprofile. (2025), EIN Presswire. (2022), SwacApp. (2025)

For Ukrainian short video creators, such as educational ones, the following recommendations:

- Since Patreon, Gumroad, and Odysee platforms provide 4-9 times higher retention rates for content creators compared to advertising-driven models (such as Rumble), Patreon offers the most reliable path for Ukrainian short video creators. Payments via PayPal, Payoneer are also available.
- Use Rumble and Odysee to find and post content (free advertising), directing interested viewers to Patreon or Gumroad for monetized exclusives (e.g., advanced educational modules, templates). This maximizes creator share to 88-95%.
- Gumroad's flexibility regarding file sizes allows for the creation of comprehensive content packages, courses, and other innovative products (videos and PDFs), which will increase Ukrainian creators' visibility and revenue. Cryptocurrency-dependent models (Odysee) introduce volatility that is unacceptable for academic content.

Develop your content on Vimeo, which positions itself as a professional video hosting system that allows creators to develop their own branded website using Over-The-Top and Streaming services. Vimeo occupies an intermediate position between the communication model of Patreon and the transactional model of Gumroad, offering a comprehensive solution for professional creators focused on long-term monetization of educational video content. This approach allows you to directly sell or offer short video materials on a subscription basis, providing full control over the visual identity and user experience. Unlike platforms with centralized algorithmic promotion, Vimeo requires an initial investment in the form of a monthly subscription fee and a percentage of transactions, but guarantees independence from changes in platform policies.

Key Competitive Advantages Vimeo:

- *Intermediary-free*: Vimeo OTT allows creators to create standalone streaming platforms with their own domain name, mobile apps, and integrated payment systems. This approach eliminates the risks associated with algorithmic instability or account suspensions on TikTok, YouTube Shorts, or Instagram Reels.

- *Technical advantage for professional content*: The platform supports high-quality 4K playback with adaptive bitrate, copy protection (DRM), and advanced viewing analytics. Storage exceeds 250 GB on most plans, making it optimal for complex educational products – from short video lessons to full courses with accompanying PDF materials;

- *Flexible monetization models*: Vimeo offers four main schemes – subscriptions (SVOD), pay-per-view (TVOD), content rentals, and event ticket sales. Creators keep about 90% of the revenue after deducting the platform fee (10%) and a flat transaction fee (\$0.50–1). This distribution outperforms advertising models (45–60% for creators) and is close to direct platforms like Patreon or Gumroad;

- *Analytics and engagement tools*: Built-in insights cover viewing time, audience geography, and churn points, which are critical for improving didactic materials. Artificial intelligence automatically generates subtitles and translations, expanding accessibility for an international audience of teachers and educators;

- *Accessibility for emerging markets*: Basic rates start at \$20–\$45 per month (Standard), with the ability to scale to enterprise solutions over \$75. Global payment systems Stripe and PayPal provide withdrawals for users in Ukraine, where direct bank transfers are often limited.

In the context of the platform economy, Vimeo implements the principle of author autonomy, allowing short-form content to be transformed into stable knowledge assets. the possibility of creating branded ecosystems without dependence on advertising intermediaries or algorithmic filters. The projected revenue from 100 subscribers at \$5 per month is \$450 net, which provides a financial basis for the systematic development of private's products.

CONCLUSION

The research on short-video platforms demonstrates that these services are no longer merely entertainment tools but significant actors in the contemporary digital economy. Their rapid global expansion between 2020 and 2025 reflects broader transformations in media consumption, creator labor, advertising markets, and platform-based monetization.

1. It was found that the expert forecast of the global market indicates a 12.4% increase in the profitability of this sector of the economy, with monetization through advertising by 40% and social commerce in China by 73%. Built by us The Profit pyramid in the short video industry reflects larger-scale transformations in the consumption of media content, employment of content creators, advertising markets and monetization on the basis of platforms.

2. The analysis of leading platforms across Canada, the United States, Japan, Germany shows that short-form video markets develop unevenly across national contexts. In developed countries, platform success is shaped by advanced digital infrastructure, high user engagement, diversified monetization models, and strong integration with e-commerce and advertising systems. At the same time, comparative analysis highlights substantial differences in revenue distribution, regulatory environments, and creator access to income, which influence how effectively creators can transform visibility into sustainable earnings.

3. The Ukrainian context is particularly important because it reveals both the opportunities and constraints of participation in the global short-video economy. While Ukrainian creators actively use major international platforms (TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts), they often face limitations related to payout systems, monetization thresholds, and regional accessibility. We considered alternative platforms such as Patreon, Gumroad, Odysee and Vimeo.

4. Increasing monetization for Ukrainian short-video creators requires not only content quality and audience growth, but also strategic use of alternative income channels, direct-support platforms, and diversified digital business models.

The study also confirms that the growth of short-video platforms raises ethical questions concerning labor extraction, algorithmic visibility, data privacy, and unequal value distribution between platforms and creators. These issues are especially relevant when examining the economic logic of platforms that generate substantial profit from user-generated content while returning only a small share to creators. Accordingly, the future development of the short-video sector should be assessed not only through popularity metrics, but also through fairness, transparency, and long-term sustainability.

REFERENCES

- Tu, J., & Proskurnia, O. (2024). Analysis of the development of short video platforms in China. In *Modern managerial and socio-economic aspects of the development of the state, regions and business entities in the context of public administration transformation* (pp. 76–77). National University “Odessa Polytechnic”. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/85009>
- Tan, Z. (2020). The analysis of short video platform business model: The case of Kwai. In *Proceedings of the 6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2020)* (pp. 920–924).
- Bondy Valdovinos, K. D., & Kaye, D. (2020). The co-evolution of two Chinese mobile short video apps: Parallel platformization of Douyin and TikTok. *New Media & Society*.
- Chalaby, J. (2024). The streaming industry and the platform economy: An analysis. *Media, Culture & Society*, 46(3), 552–571. <https://doi.org/10.1177/01634437231210439>
- Zhang, B. (2023). Brand operation and economic analysis in the new media era of short video and live broadcast. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 10, 249–254. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/10/20230475>
- Chen, Z., Liu, P., Piao, J., Xu, F., & Li, Y. (2024). Shorter is different: Characterizing the dynamics of short-form video platforms. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2410.16058>
- Stepanjuk, A. V. (2024). Instagram Reels ta YouTube Shorts: osoblyvosti pidhotovky korotkoho videokontentu. *Naukovyi visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni I. Franka*. <https://eprints.zu.edu.ua/39548/1/Stepanjuk.pdf>
- Wang, L. (2025). Study on cultural differences in user engagement of short video platforms TikTok and Douyin. *Journal of Management and Social Sciences*. <https://atripress.org/index.php/jmss/article/view/232>
- Yanchuk, T. (2024). Rol videokontentu v digital-marketynhu. *Economy and Society*, 62. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5319>
- Cheng, J., Zeng, X., & Zhu, Y. (2022). Marketing strategy analysis of short video platforms in the era of internet economy: Taking TikTok as the case. *BCP Business & Management*, 20, 1082–1092. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v20i.1106>
- Huang, A., & Zainol, Z. (2025). The impact of short video platform characteristics on marketing effectiveness: A bibliographic review and future research directions. *International Journal of Global Economics and Management*, 6(1), 87–97. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v6n1.12>
- The Business Research Company. (2026). *Short video platform market report 2026 delivery*. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/short-video-platform-global-market-report>
- Extrabux. (2025). *Top 10 Japanese social media platforms for short and long-form videos in 2025*. <https://www.extrabux.cn/chs/guide/8448570>
- BEUC. (n.d.). *Official website*. <https://www.beuc.eu/>
- Zielbar. (n.d.). *Official website*. <https://www.zielbar.de/>
- Napolify. (2025). *Creator fund structure: How TikTok, Reels and Shorts pay creators*. <https://napolify.com/blogs/news/creator-fund-structure>

Foiwe. (2025). *The ethics of content moderation: Who decides what's allowed online?* <https://www.foiwe.com/the-ethics-of-content-moderation-who-decides-whats-allowed-online/>

Statista. (2024). *China: Popular short video categories 2024.* <https://www.statista.com/statistics/1365230/china-popular-short-formed-video-content-categories/>

Whop. (2024). *Gumroad vs Patreon: Creator monetization platforms.* <https://whop.com/blog/gumroad-vs-patreon/>

Superprofile. (2025). *Gumroad vs Patreon: A comparison for creators & alternatives.* <https://superprofile.bio/blog/gumroad-vs-patreon-comparison>

EIN Presswire. (2022). *Charlottesville fugitive 'Azzmador' rakes in cash on Odysee.* <https://www.einpresswire.com/article/631881574/charlottesville-fugitive-azzmador-rakes-in-cash-on-odysee>

SwacApp. (2025). *Does Rumble pay content creators?* <https://swacapp.com/blog/does-rumble-pay-content-creators/>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tu J., Proskurnia O. Analysis of the development of short video platforms in China. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 14 листопада 2024 р. Одеса : НУ "ОП", 2024. С. 76–77. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/85009>*
2. Tan Z. The Analysis of Short Video Platform Business Model: The Case of Kwai. *Proceedings of the 6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2020).* 2020. P. 920–924.
3. Bondy Valdovinos K. D., Kaye D. The co-evolution of two Chinese mobile short video apps: Parallel platformization of Douyin and TikTok. *New Media & Society.* 2020.
4. Chalaby J. The streaming industry and the platform economy: An analysis. *Media, Culture & Society.* 2024. Vol. 46, no. 3. P. 552–571. URL: <https://doi.org/10.1177/01634437231210439>
5. Zhang B. Brand operation and economic analysis in the new media era of short video and live broadcast. *Advances in Economics, Management and Political Sciences.* 2023. Vol. 10. P. 249–254. URL: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/10/20230475>
6. Chen Z., Liu P., Piao J., Xu F., Li Y. Shorter Is Different: Characterizing the Dynamics of Short-Form Video Platforms [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2410.16058>
7. Степанюк А. В. Instagram Reels та YouTube Shorts: особливості підготовки короткого відеоконтенту. *Наук. вісн. Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка.* 2024. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/39548/1/Stepanjuk.pdf>
8. Wang L. Study on cultural differences in user engagement of short video platforms TikTok and Douyin. *Journal of Management and Social Sciences.* 2025. URL: <https://atripress.org/index.php/jmss/article/view/232>
9. Янчук Т. Роль відеоконтенту в digital-маркетингу. *Economy and Society.* 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5319>
10. Cheng J., Zeng X., Zhu Y. Marketing Strategy Analysis of Short Video Platforms in the Era of Internet Economy - Taking Tiktok as the Case. *BCP Business & Management.* 2022. Vol. 20. P. 1082–1092. URL: <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v20i.1106>
11. Huang A., Zainol Z. The Impact of Short Video Platform Characteristics on Marketing Effectiveness: A Bibliographic Review and Future Research Directions. *International Journal of Global Economics and Management.* 2025. Vol. 6, no. 1. P. 87–97. DOI: 10.62051/ijgem.v6n1.12

12. Short Video Platform Market Report 2026 Delivery [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/short-video-platform-global-market-report>
13. Top 10 Japanese Social Media Platforms for Short and Long-Form Videos in 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.extrabux.cn/chs/guide/8448570>
14. Офіційний сайт BEUC [Електронний ресурс]. URL: <https://www.beuc.eu/>
15. Офіційний сайт Zielbar [Електронний ресурс]. URL: <https://www.zielbar.de/>
16. Napolify. Creator Fund structure: how TikTok, Reels and Shorts pay creators [Електронний ресурс]. URL: <https://napolify.com/blogs/news/creator-fund-structure>
17. Foiwe. The ethics of content moderation: who decides what's allowed online? [Електронний ресурс]. URL: <https://www.foiwe.com/the-ethics-of-content-moderation-who-decides-whats-allowed-online/>
18. Statista. China: popular short video categories 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1365230/china-popular-short-formed-video-content-categories/>
19. Whop. Gumroad vs Patreon: Creator monetization platforms [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: <https://whop.com/blog/gumroad-vs-patreon/>.
20. Superprofile. Gumroad vs Patreon: A comparison for creators & alternatives [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: <https://superprofile.bio/blog/gumroad-vs-patreon-comparison>
21. EIN Presswire. Charlottesville fugitive 'Azzmador' rakes in cash on Odysee [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.einpresswire.com/article/631881574/charlottesville-fugitive-azzmador-rakes-in-cash-on-odysee>
22. SwacApp. Does Rumble pay content creators? [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: <https://swacapp.com/blog/does-rumble-pay-content-creators>

АНАЛІЗ ПЛАТФОРМ КОРОТКОГО ВІДЕО ЯК КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ СУЧАСНОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Проскурня Олена Михайлівна
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна*

Посохов Ігор Михайлович
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна*

Новік Ірина Олексіївна
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна*

У даній статті представлено аналіз платформ коротких відео як ключових елементів сучасної глобальної цифрової економіки, що є об'єктом дослідження. Дослідження охоплює регіональні особливості їх поширення, економічні моделі, ринковий потенціал. Також в статті приділено увагу до питання соціальної відповідальності. В статті досліджуються сучасні провідні платформи. Предметом дослідження є статистичні дані щодо діяльності платформ коротких відео. Метою дослідження є комплексний аналіз провідних платформ коротких відео за 2020-2025 рр в різних країнах світу з позицій їхньої популярності, та ролі в глобальній цифровій економіці й пов'язаних з цим етичних питань. Увага приділяється використанню тих чи інших платформ в таких країнах, як США, Німеччина, Україна, Японія, Китай. Також зазначено, що при воєнному стані в Україні спостерігається зростання локального контенту на 40% та переорієнтація на безпеку й емоційну підтримку. Виявлено, що експертний прогноз

глобального ринку свідчить про зростання на 12,4% доходності цього сектору економіки, з монетизацією через рекламу на 40% та соціальну комерцію в Китаї на 73%. Підприємствами застосовуються такі бізнес-моделі, як алгоритмічна персоналізація, розподіл доходів, інтеграція електронної комерції. Автори статті звертають увагу на етичні виклики. В ході дослідження дійшли до висновків, що потрібно робити мацерацію контенту, прибирати алгоритмічну токсичність, забезпечувати захист дітей й моральну безпеку споживачів коротких відео, а також вводити перевірку на правдивість даних. Методологією дослідження є порівняльний аналіз відкритих статистичних даних, наукових статей, ринкових прогнозів. Визначено ключові напрями подальших розробок таких, як розробка прозорих алгоритмів, правил для інфлюенсерів, етична монетизація. Отримані результати покликані допомогти маркетологам, регуляторам, дослідникам у стратегічних рішеннях цифрової економіки. Наукова значимість дослідження полягає в систематизації даних та визначення етичних ризиків платформ коротких відео. Цінність дослідження полягає в тому, що висновки роботи можна впровадити для локалізації українського контенту та захисту користувачів у кризових ситуаціях. Перспективи дослідження полягають у подальшому зборі інформації, розробки конкретних дій та алгоритмів для забезпечення соціальної відповідальності й безпечного контенту для споживачів.

Ключові слова: глобальна економіка, стратегія, платформа коротких відео, попит, порівняльний аналіз, інновації, етика контенту, соціальна відповідальність, цифрова комерція.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ОТРИМАНО:

04 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

30 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© CC BY 4.0

УДК 336.717.061.1:519.86

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-02

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ НЕПРАЦЮЮЧИХ КРЕДИТІВ У СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Батракова Т.І.

*к.е.н., доцент, професор кафедри
фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку,
Запорізький національний університет
ORCID 0000-0002-5710-9416*

Черкасова Є.О.*

*здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя
ORCID 0009-0004-5728-8399*

* Email автора для листування: cherckasovaliza@gmail.com

Анотація. Апробація науково-методичного підходу до аналізу, математичного згладжування та середньострокового прогнозування динаміки непрацюючих кредитів у банківській системі України в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Дослідження спрямоване на виявлення довгострокових тенденцій зміни якості кредитного портфеля банків, визначення основних факторів впливу на рівень проблемної заборгованості та оцінку перспектив подальшої динаміки NPL у банківському секторі. Методологія. У дослідженні використано щомісячні статистичні дані Національного банку України за період січень 2006 – лютий 2026 року у розрізі п'яти груп банківських установ. Для усунення короткострокових коливань та виявлення стійких трендів застосовано методи ковзного середнього та експоненціального згладжування. Також використано методи структурного, порівняльного та динамічного аналізу для оцінки змін у рівні NPL на різних етапах розвитку банківської системи України. Результати: Виявлено структурні розриви у часових рядах, зумовлені зміною методології НБУ щодо класифікації непрацюючих кредитів та націоналізацією ПриватБанку. Встановлено вплив макроекономічних і регуляторних факторів на якість кредитних портфелів банків. За результатами аналізу поточний рівень NPL у 14% є найнижчим за останні понад 15 років. Відповідно до прогнозної моделі очікується стабілізація системного рівня NPL на позначці 22,4% до лютого 2027 року. Оригінальність/цінність: Запропоновано адаптований підхід до аналізу NPL в умовах воєнного стану з урахуванням регуляторних структурних зрушень. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання результатів для внутрішнього контролю банків, оцінки кредитних ризиків та макропруденційного нагляду.

Ключові слова: непрацюючі кредити, ризик-менеджмент, експоненціальне згладжування, макроекономічне прогнозування, банківський нагляд, фінансова стабільність.

JEL класифікатор: G21, G28, C22, E44.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Забезпечення безперебійного функціонування фінансового сектору вимагає впровадження надійних механізмів управління загрозами. Банківські установи діють як посередники, трансформуючи залучені кошти у кредити, що неминуче генерує ймовірність

неповернення боргу. Відповідно до теорії фінансового посередництва, прийняття таких ризиків є базовою умовою отримання доходу, проте надмірне накопичення проблемної заборгованості здатне зруйнувати капітал установи та спровокувати системну кризу [1]. Управління ризиками слід розглядати не лише як систему обмежень, а насамперед як пошук оптимального балансу між дохідністю та безпекою, де визначальну роль відіграє оперативність та достовірність управлінської інформації.

Сучасна стратегія макропруденційної політики спрямована на сприяння фінансовій стабільності – стану, за якого фінансова система здатна належним чином виконувати свої основні функції, залишаючись стійкою до кризових явищ [2]. Здатність банків точно вимірювати та передбачати рівень проблемної заборгованості є критичною умовою збереження фінансової стійкості. Саме тому метою дослідження є розрахунок на основі науково-методичного підходу до математичного згладжування та середньострокового прогнозування динаміки NPL, що уможливило перехід від реактивного до превентивного управління загрозами банківського сектору. З огляду на високу мінливість макроекономічного середовища, традиційні підходи до лінійного моделювання часто виявляються малоефективними, що зумовлює необхідність застосування адаптивних математичних алгоритмів.

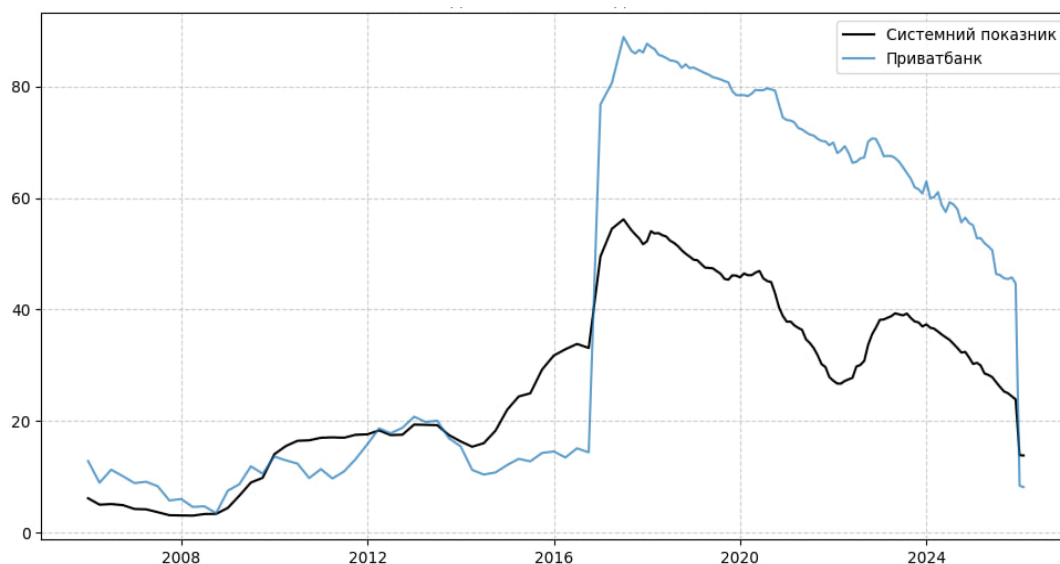


Рис. 1. Аналіз динаміки NPL (2006-2026 pp.)

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Рис.1 відображає загальну картину динаміки NPL за весь досліджуваний горизонт. Системний показник і показник ПриватБанку рухалися схожими траєкторіями до 2016 року, після чого розійшлися внаслідок методологічних та інституційних змін. Здатність банків точно прогнозувати рівень проблемної заборгованості є критичною умовою збереження фінансової стійкості.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління ризиками у банківській діяльності розглядається дослідниками через призму балансу між дохідністю та безпекою. Alnabulsi et al. (2023) на основі аналізу 76 досліджень, опублікованих у 58 рецензованих журналах за 1987-2022 роки, виокремлюють макроекономічні чинники, специфічні показники діяльності окремих банків та

загальногалузеві індикатори як основні групи детермінант NPL [1]. Серед методологічних підходів домінують моделі динамічних панельних даних: двокроковий узагальнений метод моментів становить 64,47% розглянутих досліджень.

Abdullah et al. (2023) показали, що модель випадкового лісу (Random Forest) продемонструвала точність у 76,1% при прогнозуванні NPL на основі даних 322 банків з 15 країн [4]. Проте класичні методи згладжування залишаються актуальними завдяки прозорості та простоті впровадження в операційну діяльність банків.

Хома та Юськова (2025) розробили адаптовану мультифакторну модель, яка інтегрує класичні макроекономічні показники та індикатори інтенсивності бойових дій [5]. Прутська та Абдуллаєва (2025) систематизують актуальну структуру NPL в Україні, підкреслюючи, що після масових списань 2025 року частка NPL у державних банках залишається структурно вищою [6]. Огляд банківського сектору НБУ за лютий 2026 року підтверджує, що якість нових кредитів, виданих після 2022 року, суттєво вища [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є апробація науково-методичного підходу до аналізу, математичного згладжування та середньострокового прогнозування динаміки показників проблемної заборгованості в системі управління ризиками банківського сектору на основі емпіричних даних 2006-2026 років з урахуванням регуляторних структурних зрушень.

МЕТОДОЛОГІЯ

Визначальною подією в регуляторному середовищі стало впровадження Постанови НБУ № 351 від 30 червня 2016 року [8]. Цей нормативний акт суттєво змінив підходи до ідентифікації кредитного ризику, зобов'язавши банки розраховувати його величину щомісяця на основі об'єктивних індикаторів фінансового стану боржників. Непрацюючими визнаються активи, за якими зафіксовано прострочення платежу понад 90 днів або наявна неможливість погашення боргу без стягнення застави.

Процедури оцінки стійкості 2026 року адаптовано до умов воєнного стану згідно з Постановою № 148 [9]. Дослідження базується на масиві щомісячних даних НБУ за 2006-2026 роки у розрізі п'яти груп банківських установ [2]. Макроекономічний контекст формує додаткові чинники: загальна вартість відновлення України оцінюється у 588 млрд дол. США [10], тоді як нова програма МВФ обсягом 8,1 млрд дол. та рекордні резерви НБУ у 57,7 млрд дол. частково нейтралізують цей тиск [11].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для забезпечення релевантності результатів моделювання необхідно проаналізувати фундаментальні зміни в регуляторному середовищі, які безпосередньо формують вхідний масив статистичних даних. Якість кредитного портфеля оцінюється на основі жорстких пруденційних нормативів, що гармонізовані з європейськими стандартами. Визначальною подією в цьому процесі стало впровадження Постанови Національного банку України № 351 від 30 червня 2016 року [8]. Цей нормативний акт суттєво змінив підходи до ідентифікації кредитного ризику, зобов'язавши банки розраховувати його величину щомісяця на основі об'єктивних індикаторів фінансового стану боржників. Відповідно до оновлених правил, непрацюючими визнаються активи, за якими зафіксовано факт прострочення платежу понад 90 днів, або наявна неможливість погашення боргу без стягнення застави. Зміна методології призвела до того, що статистична звітність набула вищого рівня прозорості, відображаючи реальний фінансовий стан активів незалежно від їх формального статусу реструктуризації. Впровадження Національним банком України практики щомісячного оприлюднення даних

про непрацюючі кредити банків на офіційному вебсайті суттєво розширило інформаційну базу для проведення наукових досліджень та побудови економетричних моделей [3]. Процедури оцінки стійкості банківської системи у 2026 році також були адаптовані до умов воєнного стану згідно з Постановою № 148, де було визначено особливості проведення оцінки якості активів та стрес-тестування до кінця 2026 року. Основні зміни стосуються термінів звітування: банки отримали право подавати результати першого етапу до 1 червня 2026 року, а також були уточнені процедури списання знецінених фінансових активів [9].

Якість кредитних портфелів банків не може аналізуватися у відриві від макроекономічного контексту. Відповідно до п'ятого звіту про оцінку шкоди та потреб (RDNA5), загальна вартість відновлення України протягом наступного десятиліття оцінюється у 588 мільярдів доларів США, тоді як прямі збитки на кінець 2025 року сягнули 195 мільярдів доларів – насамперед у житловому секторі, транспорті та енергетиці [10]. Це формує хронічний тиск на платоспроможність позичальників і є структурним чинником збереження підвищеного рівня проблемної заборгованості у середньостроковій перспективі. Разом з тим зовнішня фінансова підтримка частково нейтралізує цей тиск: у лютому 2026 року МВФ затвердив нову програму розширеного фінансування для України обсягом 8,1 мільярда доларів, а міжнародні резерви НБУ зросли до рекордних 57,7 мільярда доларів, що забезпечує валютну стабільність і знижує ризики системної нестабільності [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Переходячи до етапу дескриптивного аналізу та виявлення структурних аномалій, слід зазначити, що він базується на масиві даних, який охоплює період з першого січня 2006 року до першого лютого 2026 року. Загальний обсяг інформації дозволяє відстежити еволюцію банківської системи через кілька макроекономічних циклів. Розрахунок базових статистичних параметрів демонструє високу дисперсію показників. Розподіл цих значень у розрізі груп установ характеризується значною гетерогенністю, що відображає різницю у бізнес-моделях, стандартах андеррайтингу та підходах до роботи з проблемними активами [6].

Таблиця 1

*Дескриптивна статистика показників непрацюючих кредитів за групами банків
(2006-2026 рр.)*

Група установ	Середнє значення (%)	Мінімальне значення (%)	Максимальне значення (%)
Система загалом	31,91	3,09	56,16
Приватбанк	52,62	3,53	88,83
Державні установи	33,93	2,17	55,58
Іноземні групи	13,60	2,10	40,38
Приватний капітал	16,05	2,67	26,93

Джерело: розраховано на основі [3]

Ретроспективний аналіз, наведений у таблиці 1, свідчить, що докризовий період супроводжувався стрімким зростанням обсягів кредитування при мінімальних зафіксованих рівнях проблемної заборгованості. На початку 2006 року загальний рівень непрацюючих кредитів становив лише 6,20 відсотка, поступово знизившись до історичного мінімуму у квітні 2008 року [3]. У розрізі окремих груп найнижчий рівень ризику демонстрували установи з іноземним капіталом, показник яких опускався до 2,22 відсотка, що пояснювалося наявністю

доступу до дешевого фіндування та застосуванням консервативних європейських стандартів оцінки позичальників [3]. Група банків з приватним капіталом також підтримувала відносно високу якість портфеля, знизивши частку проблемних боргів з 4,79 відсотка на початку 2006 року до 2,67 відсотка у квітні 2008 року [3]. Державні банки у цей період утримували показники на рівні 2,16 відсотка станом на перше січня 2009 року [3]. Глобальна фінансова криза 2008 року запустила тривалий процес деградації портфелів, що зумовило стрімке зростання частки непрацюючих активів по всій системі до 17,65 відсотка на початку 2012 року [3]. Цей період супроводжувався глибоким падінням валового внутрішнього продукту, девальвацією національної грошової одиниці та зупинкою багатьох промислових підприємств.

Таблиця 2

Динаміка частки непрацюючих кредитів у розрізі груп банків за кризовий період

Дата	Приватбанк (%)	Державні установи (%)	Іноземні групи (%)	Приватний капітал (%)
2006-01-01	12,9%	6,6%	3,2%	4,8%
2009-01-01	7,56	2,16	4,76	4,14
2010-01-01	13,67	11,95	16,39	13,57
2012-01-01	15,9%	18,1%	19,7%	16,5%

Джерело: розраховано на основі [3]

Синтезуючи дані з таблиці 2, можна констатувати, що наступна хвиля макроекономічної турбулентності супроводжувалася ще стрімкішою девальвацією, втратою активів та глибокою рецесією, що призвело до формування масштабних збитків і масового виведення десятків неплатоспроможних установ з ринку. Найбільш визначальний структурний зсув у статистичному ряді відбувся у 2017 році.

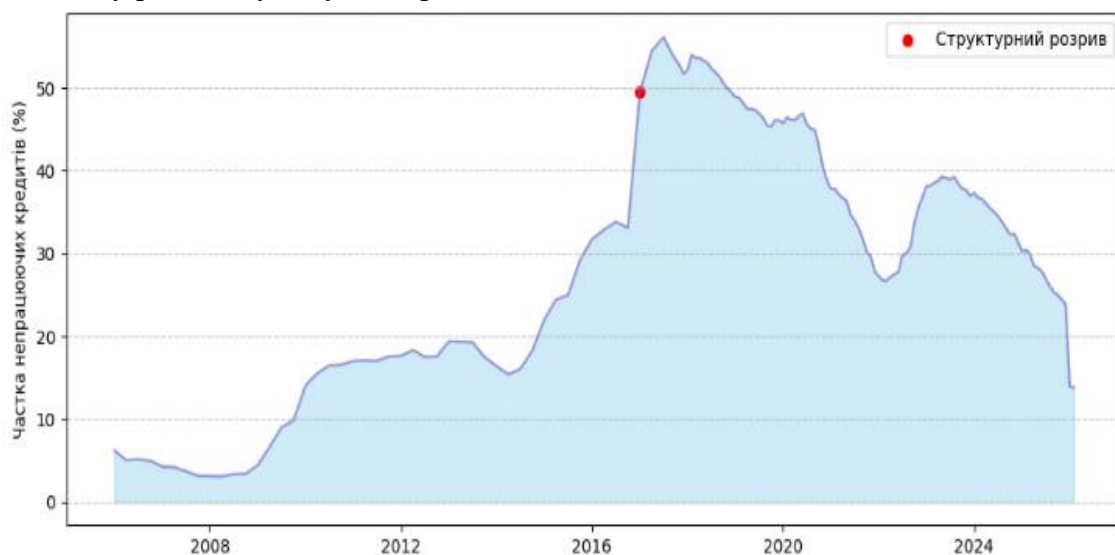


Рис. 2. Структурний розрив показників непрацюючих кредитів станом на початок 2017 року

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Наведений рисунок 2 відображає різкий розрив показників: загальний рівень NPL стрибнув з 33,1% у жовтні 2016 року до 49,5% у січні 2017 року, тобто на 16,4 відсоткового

пункту за один квартал. Цей стрибок не є наслідком одномоментного погіршення платоспроможності реального сектору, а відображає поєднання двох регуляторних подій: переходу всіх фінансових установ на нову методологію оцінки згідно з Постановою НБУ № 351 та націоналізації ПриватБанку наприкінці 2016 року. Статистика підтверджує масштаб цієї події: частка непрацюючих кредитів у портфелі ПриватБанку зросла з 14,6% у січні 2016 року до 76,7% у січні 2017-го та досягла абсолютного максимуму 88,8% у липні 2017 року [3]. Державні банки також продемонстрували високий рівень знецінених активів – понад половину кредитного портфеля, тоді як банки іноземних груп та установи з приватним капіталом підтримували значно вищу якість активів завдяки попередньому очищенню балансів.

Подальша динаміка характеризувалася поступовим відновленням системи та розчищенням балансів шляхом списання безнадійної заборгованості за рахунок раніше сформованих резервів. Протягом 2018 року показник для найбільшого державного банку залишався стабільно високим, коливаючись у межах 83-87 відсотків, але вже у 2019 році відбувся тренд на поступове зниження. Попри повномасштабне військове вторгнення у 2022 році, банківський сектор зберіг операційну діяльність без системних банкрутств, що підтверджується даними НБУ про динаміку капіталу та резервів [3]. Переходячи до другого етапу моделювання, виникає потреба в очищенні статистичного ряду від математичних шумів. Емпіричні дані останніх місяців спостереження, що охоплюють січень та лютий 2026 року, демонструють різке скорочення частки проблемної заборгованості. Значення для системи загалом знизилася з 23,90 відсотка у грудні 2025 року до 13,92 відсотка у січні 2026 року. Такі різкі флуктуації, якщо їх не згладити математичними методами, генерують хибні сигнали для системи контролю, провокуючи неадекватні управлінські рішення щодо розформування резервів чи необґрунтованого послаблення кредитних стандартів. Для нейтралізації цієї проблеми застосовано математичний апарат ковзного середнього та експоненціального згладжування.

Втім, уже у 2024-2025 роках ситуація почала вирівнюватися: на початок 2025 року рівень NPL знизився до трохи більше ніж 30%. А станом на 1 січня 2026 року в банківському секторі України зафіксовано суттєве скорочення частки проблемних кредитів (NPL) – до 14%. Позитивна динаміка спостерігається в усіх сегментах ринку. Зокрема, у державних банках рівень NPL знизився до менш ніж 20%, у приватних банках з українським капіталом – до 8,4%, а у банках з іноземним капіталом – до 6,5%. Таким чином, поточні показники є найнижчими за понад 15 років і свідчать про послідовне оздоровлення банківської системи та підвищення якості кредитних портфелів.

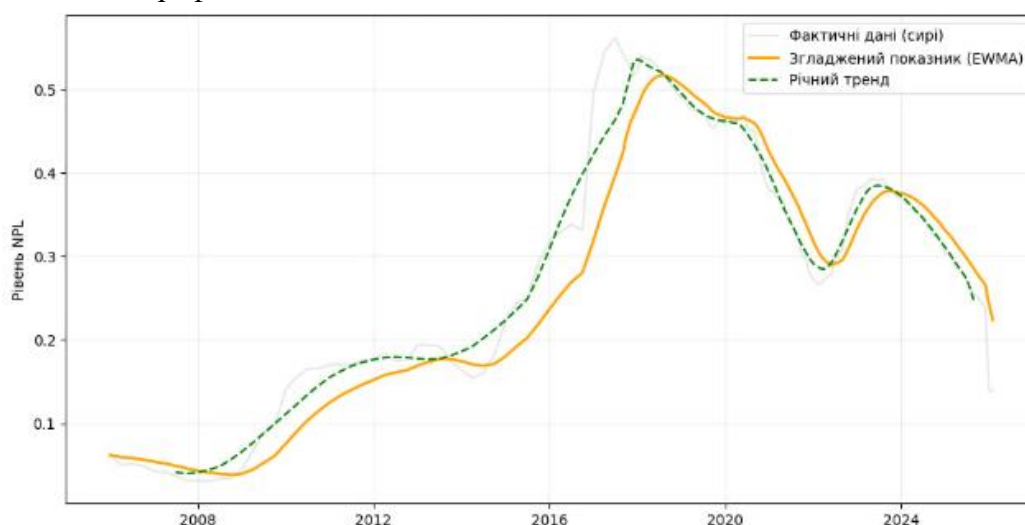


Рис. 3. Результати застосування ковзного середнього та експоненціального згладжування (2006-2026 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Рисунок 3 наочно візуалізує результати застосування цих методів. Графік чітко демонструє, як згладжена крива ігнорує короткострокову аномалію початку 2026 року, підтримуючи стабільну траєкторію довгострокового тренду та захищаючи аналітичну систему від реакцій на випадкові викиди.

Таблиця 3

Порівняння фактичних та згладжених показників непрацюючих кредитів

Дата	Фактичний показник (Всього, %)	Згладжений показник (%)
2025-10-01	25,03	26,15
2025-11-01	24,45	25,80
2025-12-01	23,90	25,10
2026-01-01	13,92	24,29
2026-02-01	13,86	22,39

Джерело: розраховано на основі [3].

Порівняння значень у таблиці 3 підтверджує, що в умовах високої волатильності згладжений показник точніше відображає реальний рівень накопичених системних загроз, ніж фактичне математичне значення, яке зазнало впливу тимчасових облікових або транзакційних факторів. Використання згладжених часових рядів є методологічною передумовою для побудови дієвої системи внутрішнього контролю, що запобігає прийняттю стратегічних рішень на основі статистичних шумів. Третій етап дослідження присвячений розробці адаптивного прогнозу. Спираючись на очищений та згладжений масив даних, математична модель екстраполює виявлений тренд на майбутні періоди.

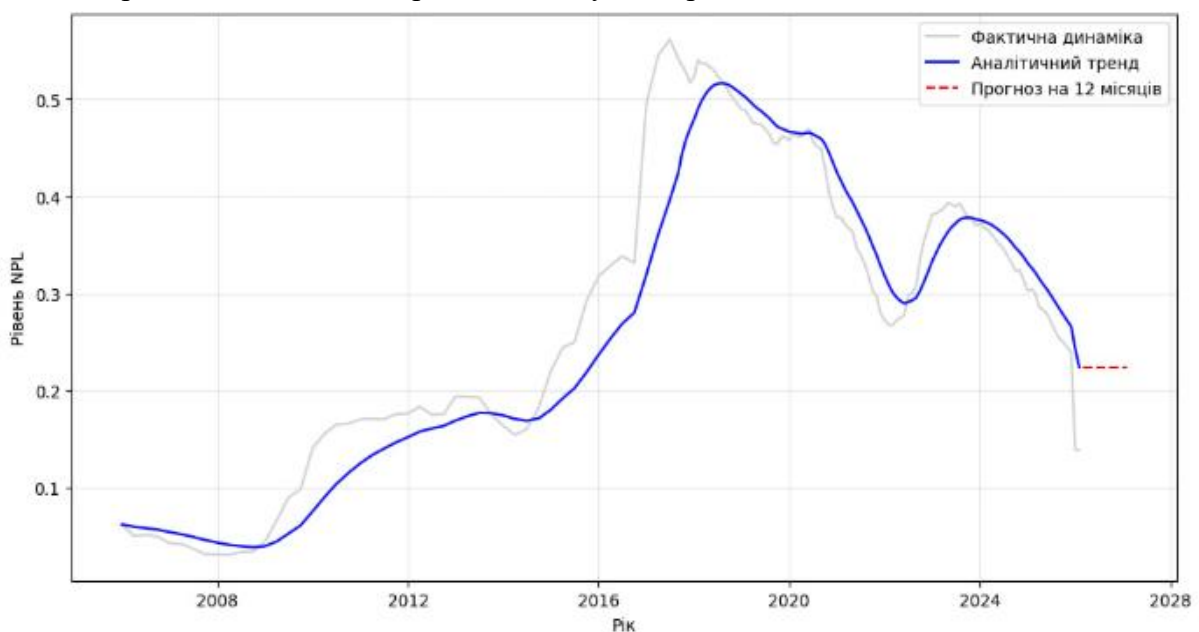


Рис. 4. Прогнозна траєкторія динаміки непрацюючих кредитів на 2026-2027 роки

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Наведений рис. 4 відображає прогнозну траєкторію розвитку ситуації. Однакове значення прогнозу на всьому горизонті є математично коректним результатом простого експоненціального згладжування при малому коефіцієнті згладжування: модель фіксує рівноважний рівень, до якого сходиться ряд після абсорбції короткострокових флуктуацій.

Таблиця 4

Прогнозні значення рівня непрацюючих кредитів на розрахунковий період

Прогнозний період (місяць)	Розрахунковий рівень непрацюючих кредитів (%)
2026-03	22,4
2026-06	22,4
2026-09	22,4
2026-12	22,4
2027-02	22,4

Джерело: розраховано на основі [3].

Результати моделювання, наведені у таблиці 4, фіксують очікуваний рівень показника на позначці 22,4 до лютого 2027 року. Стабілізація цього параметра має фундаментальне значення для макроекономічного планування та визначення вимог до капіталу. Горизонтальна лінія прогнозу свідчить про те, що поточні темпи генерації нових дефолтів повністю компенсуються обсягами списань та реструктуризацій старих боргів. Збереження цього рівня є індикатором того, що банківська система досягла нового балансу між активною кредитною експансією у реальному секторі та надійним захистом власного капіталу. Здатність алгоритму ігнорувати поточні флуктуації та виявляти глибинний економічний тренд дозволяє забезпечити, що стратегічне планування капіталу базуватиметься на об'єктивних математичних метриках, а не на короткострокових коливаннях балансових залишків, зумовлених технічними факторами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує складність та багатовимірність процесу управління якістю активів у фінансовому секторі. Еволюція регуляторного середовища, перехід до міжнародних стандартів звітності та імплементація жорстких критеріїв визнання дефолту створили передумови для об'єктивнішого відображення проблемної заборгованості в офіційній статистиці. Історичний аналіз виявив суттєву чутливість кредитного портфеля до макроекономічних шоків, що підтверджується структурними розривами у часових рядах. Застосування вдосконаленого математичного апарату, що базується на методах ковзного середнього та експоненціального згладжування, дозволяє надійно нівелювати вплив статистичного шуму та тимчасових аномалій. Результати екстраполяції очищених даних формують основу для середньострокового прогнозування. Розрахована стабілізація рівня знецінених активів на позначці 22,4 відсотка протягом 2026-2027 років свідчить про адаптацію фінансового сектору до зовнішніх викликів та досягнення оптимального балансу між генеруванням доходу і збереженням капіталу.

Серед обмежень дослідження слід зазначити, що побудована модель базується на простому експоненціальному згладжуванні без урахування нелінійних залежностей і зовнішніх макроекономічних шоків, що може знижувати точність прогнозу в умовах різкої

зміни середовища. Перспективою подальших досліджень є застосування сценарного підходу та методів машинного навчання у розрізі окремих груп банків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alnabulsi K., Kozarević E., Hakimi A. Non-Performing Loans as a Driver of Banking Distress: A Systematic Literature Review. *Commodities*. 2023. Vol. 2, Issue 2. P. 111–130. DOI: 10.3390/commodities2020007. URL: <https://www.mdpi.com/2813-2432/2/2/7>
2. Макропруденційна політика. Національний банк України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/macro>
3. Дані про обсяги кредитів та частку непрацюючих кредитів у розрізі банків України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>
4. Abdullah M., Chowdhury M. A. F., Uddin A., Moudud-Ul-Huq S. Forecasting nonperforming loans using machine learning. *Journal of Forecasting*. 2023. Vol. 42, Issue 7. P. 1664–1689. DOI: 10.1002/for.2974. URL: <https://ideas.repec.org/a/wly/jforec/v42y2023i7p1664-1689.html>
5. Хома І., Юськова Д. Моделювання та оцінка кредитного ризику банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7015>
6. Прутська О., Абдуллаєва А. Non-performing loans (NPL) in the banking system of Ukraine. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2025. № 3(39-03). С. 53–62. DOI: 10.30890/2567-5273.2025-39-03-020. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-020>
7. Огляд банківського сектору (лютий 2026). Національний банк України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16
8. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>
9. Оцінка стійкості банків 2026: НБУ встановив особливий порядок. LIGA ZAKON. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/news/241138_otsnka-stykost-bankv-2026-nbu-vstanoviv-osoblivi-poryadok
10. У найближчі десять років Україна потребуватиме \$588 мільярдів на відновлення – Світовий банк. Укрінформ. 2026. URL: <https://surl.li/zqhcxv>
11. Рада директорів МВФ ухвалила нову чотирирічну програму в межах Механізму розширеного фінансування для України обсягом \$8,1 млрд дол. США та затвердила перший транш у сумі \$1,5 млрд дол. США. Національний банк України. URL: <https://surl.li/hrmcvf>

REFERENCES

- Alnabulsi, K., Kozarević, E., & Hakimi, A. (2023). Non-performing loans as a driver of banking distress: A systematic literature review. *Commodities*, 2(2), 111–130. <https://doi.org/10.3390/commodities2020007>
- National Bank of Ukraine. (n.d.). *Macroprudential policy*. <https://bank.gov.ua/ua/stability/macro>
- National Bank of Ukraine. (n.d.). *Data on loan volumes and the share of non-performing loans by Ukrainian banks*. <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>
- Abdullah, M., Chowdhury, M. A. F., Uddin, A., & Moudud-Ul-Huq, S. (2023). Forecasting nonperforming loans using machine learning. *Journal of Forecasting*, 42(7), 1664–1689. <https://doi.org/10.1002/for.2974>

- Khoma, I., & Yuskova, D. (2025). Modeling and assessment of credit risk in the banking system of Ukraine under martial law. *Economy and Society*, 81. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7015>
- Prutska, O., & Abdullaieva, A. (2025). Non-performing loans (NPL) in the banking system of Ukraine. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 3(39-03), 53–62. <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit39-03-020>
- National Bank of Ukraine. (2026). *Banking sector review (February 2026)*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16
- National Bank of Ukraine. (2016). *Resolution No. 351 on approval of the regulation on determining credit risk by Ukrainian banks for active banking operations*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>
- LIGA ZAKON. (2025). *Bank resilience assessment 2026: NBU established a special procedure*. https://biz.ligazakon.net/news/241138_otsnka-stykost-bankv-2026-nbu-vstanoviv-osobliviy-poryadok
- Ukrinform. (2026). *Ukraine will need \$588 billion for reconstruction over the next ten years – World Bank*. <https://surl.li/zqhcxcv>
- National Bank of Ukraine. (n.d.). *IMF Executive Board approved a new four-year Extended Fund Facility program for Ukraine totaling USD 8.1 billion and approved the first tranche of USD 1.5 billion*. <https://surl.lu/hrmcvfv>

MODELING AND FORECASTING OF NON-PERFORMING LOANS INDICATORS IN THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF THE BANKING SECTOR

Tetyana Batrakova

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Yelyzaveta Cherkasova

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

To develop and test a scientific-methodological approach to the analysis, mathematical smoothing and medium-term forecasting of NPL dynamics in the Ukrainian banking system under conditions of economic instability and wartime uncertainty. The study aims to identify long-term trends in credit portfolio quality and assess future changes in the level of non-performing loans.. Design/methodology/approach. The research is based on monthly data of the National Bank of Ukraine for January 2006 – February 2026 across five banking groups. Moving average and exponential smoothing methods were applied to eliminate short-term fluctuations and identify stable trends. Comparative and structural analysis methods were also used to evaluate changes in NPL indicators during different economic periods. Findings. The study identifies the main macroeconomic and regulatory determinants influencing NPL dynamics. Structural breaks caused by changes in the NBU methodology and the nationalisation of PrivatBank were detected. The results indicate a gradual stabilisation of the banking sector despite wartime risks. According to the forecast, the system-wide NPL ratio may stabilise at 22.4% by February 2027. Research limitations. The model is based on simple exponential smoothing and does not account for non-linear relationships, external shocks or additional macroeconomic variables that may affect borrower solvency and credit risk dynamics. Originality/value. The paper proposes an adapted approach to NPL analysis under wartime conditions in Ukraine. The methodology may be used for internal bank risk management, monitoring credit portfolio quality and macroprudential supervision.

Keywords: non-performing loans, risk management, exponential smoothing, macroeconomic forecasting, banking supervision, financial stability.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ОТРИМАНО:

20 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

26 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

CC BY 4.0

УДК 658.1

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-03

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В США

Білоусов О.Ю.*

кандидат технічних наук

ORCID 0009-0005-1287-2417

** Email автора для листування: bilousov-o@ukr.net*

Анотація. Дослідження присвячене глибокому аналізу стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств у контексті економічної невизначеності, що спостерігається у Сполучених Штатах. Актуальність теми зумовлена високим рівнем економічних ризиків, що виникають внаслідок динамічних ринкових змін, коливань валютних курсів та політичних чинників, які впливають на стабільність підприємств в умовах економічної нестабільності. У цьому контексті теоретичною та прикладнією основою дослідження слугує підхід О. Ліхоти, що дозволяє інтегрувати оцінку фінансової безпеки з процесом прийняття стратегічних управлінських рішень, що є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємств. У дослідженні використовується комплекс методів фінансового аналізу, стратегічного планування та оцінки ризиків, включаючи аналітичні та статистичні інструменти, що дають комплексну картину фінансового стану підприємств. Дослідження підтвердило ефективність комплексної стратегії управління фінансовою безпекою, що включає оцінку фінансового стану підприємств, аналіз загроз та вибір превентивних, коригувальних та адаптивних стратегій реагування на потенційні ризики. Використання такого підходу дає змогу значно покращити здатність підприємства до адаптації до мінливих ринкових умов, базувати управлінські рішення на надійних даних та забезпечити довгострокову фінансову стабільність. Результати дослідження мають значне практичне значення для керівників, фінансових аналітиків та власників бізнесу, оскільки надають можливість систематично управляти фінансовими ризиками, інтегрувати аналітичні дані в процес прийняття рішень та забезпечити ефективну адаптацію бізнесу до економічної невизначеності, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Ключові слова: стратегічне управління, фінансова безпека, економічна невизначеність, оцінка ризиків, адаптивність підприємства, США.

JEL класифікатор: G 32, M 10, D 81.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням рівня економічної невизначеності, яка виступає визначальним фактором функціонування підприємств у різних секторах. Економічна невизначеність є складним багатовимірним

явищем, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, включаючи коливання фінансових ринків, нестабільність макроекономічних показників, зміни у державній політиці та глобальні економічні трансформації. Для економіки США ця проблема набуває особливої актуальності з огляду на її інтегрованість у світову фінансову систему та високу залежність від міжнародних економічних процесів.

Одним із ключових аспектів економічної невизначеності є її динамічний характер, який ускладнює прогнозування розвитку подій та прийняття ефективних управлінських рішень. Часті зміни процентних ставок, інфляційні коливання, нестабільність валютних курсів, а також вплив геополітичних ризиків створюють додаткові виклики для підприємств. У таких умовах традиційні інструменти економічного аналізу часто виявляються недостатніми для адекватної оцінки ризиків та формування стратегій розвитку. Це обумовлює необхідність використання більш гнучких та адаптивних підходів до управління.

Особливу роль у формуванні економічної невизначеності відіграють глобалізаційні процеси, які посилюють взаємозв'язок національних економік і підвищують рівень залежності підприємств від зовнішніх факторів. З одного боку, це створює нові можливості для розвитку бізнесу, з іншого – підвищує ризики, пов'язані з коливаннями світових ринків, змінами у міжнародній торгівлі та фінансових потоках. У контексті США, як однієї з провідних економік світу, ці процеси мають значний вплив на діяльність як великих корпорацій, так і середнього та малого бізнесу.

Важливим аспектом є також технологічна трансформація економіки, яка супроводжується впровадженням цифрових технологій, автоматизацією процесів та розвитком інноваційних моделей бізнесу. Хоча ці процеси сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств, вони одночасно створюють нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, швидкістю змін технологій та необхідністю постійного оновлення знань і компетенцій. У результаті підприємства змушені функціонувати в умовах постійної невизначеності, що потребує формування нових підходів до управління фінансовою безпекою.

Економічна невизначеність є невід'ємною характеристикою сучасного економічного середовища США, яка визначає умови функціонування підприємств та впливає на їх фінансову стійкість. Усвідомлення сутності цього явища та факторів його формування є необхідною передумовою для розробки ефективних стратегій управління фінансовою безпекою, що дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Економічна невизначеність безпосередньо впливає на рівень фінансової безпеки підприємств, визначаючи їх здатність ефективно функціонувати, зберігати платоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток. У сучасних умовах підприємства США стикаються з широким спектром фінансових ризиків, що виникають унаслідок нестабільності макроекономічного середовища, змін у фінансовій політиці держави та коливань глобальних ринків. Така ситуація ускладнює процес планування та управління фінансовими ресурсами, підвищуючи ймовірність виникнення кризових явищ на рівні окремих господарюючих суб'єктів.

Однією з ключових загроз є зниження ліквідності підприємств, що виникає через нестабільність грошових потоків, затримки у розрахунках та коливання попиту на продукцію чи послуги. Умови невизначеності призводять до ускладнення доступу до фінансових ресурсів, підвищення вартості кредитування та зростання фінансових витрат. Це, у свою чергу, негативно впливає на здатність підприємств своєчасно виконувати свої зобов'язання, що створює ризик втрати платоспроможності та погіршення фінансового стану.

Не менш важливим є вплив економічної невизначеності на прибутковість підприємств. Коливання цін на ресурси, зміни у структурі витрат, а також нестабільність ринків збуту призводять до зниження рівня доходів та ускладнюють прогнозування фінансових результатів.

У таких умовах підприємства змушені переглядати свої бізнес-моделі, оптимізувати витрати та шукати нові джерела доходів, що потребує додаткових управлінських зусиль і ресурсів.

Крім того, економічна невизначеність посилює ризики втрати конкурентних позицій підприємств. Нездатність своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища може призвести до зниження частки ринку, втрати клієнтів та зменшення інвестиційної привабливості. Особливо це актуально для підприємств, які функціонують у висококонкурентних галузях або залежать від зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, фінансова безпека підприємства тісно пов'язана з його здатністю ефективно реагувати на виклики економічної невизначеності.

Водночас, взаємозв'язок між економічною невизначеністю та фінансовою безпекою має двосторонній характер. З одного боку, зростання невизначеності підвищує рівень фінансових ризиків, а з іншого – низький рівень фінансової безпеки посилює вразливість підприємства до зовнішніх шоків. Це підкреслює необхідність формування ефективної системи управління фінансовою безпекою, яка дозволяє не лише реагувати на існуючі загрози, а й попереджати їх виникнення шляхом стратегічного планування та прогнозування.

Економічна невизначеність виступає одним із ключових факторів, що визначають рівень фінансової безпеки підприємств у США. Її вплив проявляється у зростанні ризиків ліквідності, зниженні прибутковості, ускладненні доступу до фінансових ресурсів та підвищенні загальної нестабільності функціонування підприємств. Це обумовлює необхідність розробки стратегічних підходів до управління фінансовою безпекою, які враховують специфіку сучасного економічного середовища та забезпечують стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах економічної невизначеності традиційні підходи до управління фінансовою безпекою підприємств виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони здебільшого орієнтовані на реагування на вже наявні проблеми, а не на їх попередження. Такий реактивний характер управління не дозволяє своєчасно враховувати зміни зовнішнього середовища, що призводить до зростання фінансових ризиків і зниження стійкості підприємств. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність переходу до стратегічного підходу, який передбачає системне планування, прогнозування та управління фінансовими ресурсами з урахуванням довгострокових цілей розвитку.

Стратегічний підхід до управління фінансовою безпекою передбачає інтеграцію процесів аналізу, оцінки ризиків, прогнозування та прийняття управлінських рішень у єдину систему. Це дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточний фінансовий стан, але й визначати потенційні загрози та можливості, що виникають у майбутньому. Важливим елементом такого підходу є формування фінансової стратегії, яка забезпечує узгодженість між цілями підприємства, його ресурсами та умовами зовнішнього середовища.

Однією з ключових переваг стратегічного управління є його проактивний характер, що дозволяє підприємствам випереджати негативні тенденції та формувати механізми їх нейтралізації ще до виникнення кризових ситуацій. Це особливо важливо в умовах нестабільності фінансових ринків, коливань попиту та пропозиції, а також змін у регуляторному середовищі. Використання стратегічного підходу сприяє підвищенню адаптивності підприємств, їх здатності швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати наявні ресурси.

Крім того, стратегічний підхід дозволяє забезпечити комплексність управління фінансовою безпекою, оскільки він охоплює всі аспекти діяльності підприємства: фінансовий, виробничий, інвестиційний та управлінський. Така інтеграція сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зниженню рівня невизначеності та формуванню стійких конкурентних переваг. Важливим є також використання сучасних інструментів аналізу та прогнозування, які дозволяють більш точно оцінювати ризики та визначати оптимальні напрями розвитку підприємства.

Необхідність стратегічного підходу до управління фінансовою безпекою підприємств обумовлена зростанням складності економічного середовища та підвищенням рівня невизначеності. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, мінімізувати ризики та створити умови для стабільного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Він є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств у сучасній економіці США.

У сучасних умовах економічної невизначеності ключовим чинником забезпечення фінансової безпеки підприємства виступає якість та обґрунтованість управлінських рішень. Саме управлінські рішення визначають напрями використання фінансових ресурсів, рівень допустимого ризику, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Від їх ефективності залежить не лише поточний фінансовий стан підприємства, але й його довгострокова стійкість та конкурентоспроможність.

Управлінські рішення у сфері фінансової безпеки повинні базуватися на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. До таких факторів належать макроекономічні умови, стан фінансових ринків, рівень конкуренції, структура витрат і доходів, а також внутрішні організаційні особливості підприємства. Інтеграція результатів такого аналізу у процес прийняття рішень дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити ефективність управління фінансовими потоками.

Особливого значення набуває використання сучасних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, таких як фінансове моделювання, сценарний аналіз, системи ключових показників ефективності (KPI) та ризик-менеджмент. Застосування цих інструментів дає можливість не лише оцінювати поточний стан підприємства, але й прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, що є критично важливим в умовах невизначеності. Таким чином, управлінські рішення стають більш обґрунтованими, гнучкими та адаптивними до змін.

Крім того, важливим аспектом є забезпечення узгодженості управлінських рішень із загальною стратегією підприємства. Фінансова безпека не може розглядатися ізольовано від інших напрямів діяльності, оскільки вона тісно пов'язана з інвестиційною політикою, операційною діяльністю та розвитком людського капіталу. Ефективне управління передбачає координацію рішень на всіх рівнях організації, що дозволяє досягти синергетичного ефекту та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства.

В умовах економічної невизначеності особливої актуальності набуває здатність управлінської системи до швидкої адаптації. Гнучкість у прийнятті рішень, оперативність реагування на зміни та готовність до трансформацій є важливими передумовами забезпечення фінансової безпеки. Підприємства, які впроваджують адаптивні моделі управління, мають значно більше шансів зберегти стабільність та забезпечити стійкий розвиток навіть за умов високого рівня ризиків.

Управлінські рішення відіграють визначальну роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємств, оскільки вони формують основу для ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та адаптації до змін економічного середовища. Їх стратегічна спрямованість, обґрунтованість та інтегрованість у загальну систему управління є ключовими умовами досягнення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної невизначеності.

Актуальність дослідження стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної невизначеності зумовлена сучасними трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці США. Високий рівень глобалізації, інтегрованість фінансових ринків, технологічні зміни та зростання конкуренції створюють нові виклики для підприємств, які потребують ефективних механізмів забезпечення фінансової стійкості. У таких умовах традиційні підходи до управління вже не відповідають вимогам часу, що обумовлює необхідність розробки та впровадження стратегічних моделей управління фінансовою безпекою.

Значення фінансової безпеки для економіки США полягає у забезпеченні стабільності функціонування підприємств як основних суб'єктів господарювання. Саме підприємства формують основу економічного розвитку, забезпечують створення робочих місць, генерують доходи та сприяють інноваційній активності. Втрата фінансової стійкості навіть окремими підприємствами може мати мультиплікативний ефект, впливаючи на галузі, фінансові ринки та економіку в цілому. Тому питання забезпечення фінансової безпеки набуває не лише мікроекономічного, а й макроекономічного значення.

У цьому контексті стратегічне управління фінансовою безпекою виступає як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Воно дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, а також створити умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Особливої актуальності це набуває в умовах швидких змін економічного середовища, коли здатність до адаптації стає ключовим фактором успіху.

Крім того, наукове дослідження стратегічного управління фінансовою безпекою сприяє розвитку теоретичних та методологічних підходів у сфері менеджменту та фінансів. Воно дозволяє узагальнити існуючий досвід, виявити недоліки традиційних моделей та запропонувати нові концептуальні рішення, орієнтовані на сучасні виклики. Практична значущість таких досліджень полягає у можливості їх застосування в діяльності підприємств різних галузей, що сприяє підвищенню ефективності управління та покращенню фінансових результатів.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю забезпечення фінансової стабільності підприємств у складних умовах економічної невизначеності, а також потребою у формуванні ефективних стратегічних підходів до управління фінансовою безпекою. Результати дослідження мають важливе теоретичне та практичне значення для розвитку економіки США, оскільки сприяють підвищенню стійкості підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню сталого економічного зростання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної невизначеності є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється питанням оцінки фінансового стану підприємств, управління ризиками та формування ефективних стратегій розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Зокрема, у працях зарубіжних дослідників, таких як П. Друкер, Г. Кунц та Г. Вейріх, обґрунтовано роль менеджменту як ключового інструменту забезпечення ефективності діяльності підприємств та їх адаптації до змін зовнішнього середовища [3; 9]. Вони підкреслюють, що стратегічне управління повинно базуватися на системному підході, який враховує взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми факторами впливу. У свою чергу, М. Хаммер і Дж. Чампі акцентують увагу на необхідності реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств [6].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із аналізом фінансової безпеки підприємств та методів її оцінювання. У працях сучасних науковців розглядаються різні підходи до визначення рівня фінансової стійкості, включаючи аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та рентабельності. Водночас більшість існуючих методик мають діагностичний характер і спрямовані переважно на оцінку поточного фінансового стану підприємства без належного врахування перспектив його розвитку [1].

Важливим напрямом є дослідження ризик-менеджменту як складової системи забезпечення фінансової безпеки. У наукових працях розглядаються методи ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових ризиків, зокрема через використання економетричних

моделей, сценарного аналізу та системи ключових показників ефективності (KPI) [2]. Проте, незважаючи на значний розвиток цього напрямку, існує проблема недостатньої інтеграції результатів оцінки ризиків у процес формування стратегічних управлінських рішень.

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління фінансовою безпекою зроблено українськими науковцями. Зокрема, у дослідженнях О. Ліхоти акцентується увага на необхідності поєднання процесів оцінювання фінансової безпеки з формуванням управлінських рішень. Автор підкреслює, що ефективна система фінансової безпеки повинна бути інтегрованою у загальну систему стратегічного управління підприємством та орієнтованою на забезпечення його стійкого розвитку [4].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, слід відзначити наявність певних прогалин у дослідженні даної проблематики. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання формування комплексної стратегії управління фінансовою безпекою підприємств, яка б поєднувала оцінку фінансового стану, аналіз ризиків та розробку управлінських рішень в умовах економічної невизначеності. Також потребує подальшого дослідження питання адаптації існуючих підходів до специфіки функціонування підприємств у США.

Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значного теоретичного підґрунтя для вивчення проблеми фінансової безпеки підприємств, однак існує необхідність подальшого розвитку стратегічних підходів, які забезпечують інтеграцію процесів оцінки, аналізу та прийняття управлінських рішень. Це визначає доцільність проведення даного дослідження та формування нових підходів до стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної невизначеності.

У сучасній науковій літературі сформувалося кілька основних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств, кожен з яких відображає певний аспект забезпечення їх стабільного функціонування в умовах економічної невизначеності.

Першим і найбільш поширеним є фінансово-аналітичний підхід, який базується на оцінці фінансового стану підприємства через систему показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Представники цього підходу акцентують увагу на кількісному аналізі фінансової звітності як основному інструменті діагностики рівня фінансової безпеки [11]. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну оцінку поточного стану підприємства, однак має обмеження, оскільки не враховує динаміку зовнішнього середовища та перспективи розвитку.

Другим є ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію, оцінку та управління фінансовими ризиками. У межах цього підходу використовуються методи сценарного аналізу, економетричного моделювання та оцінки ймовірності настання ризикових подій [2]. Його перевагою є можливість врахування невизначеності та варіативності економічного середовища, проте він часто зосереджується на окремих ризиках і не забезпечує комплексного бачення фінансової безпеки підприємства.

Третій підхід – ресурсно-функціональний, який розглядає фінансову безпеку як результат ефективного використання фінансових ресурсів та функціонування окремих підсистем підприємства. У цьому контексті увага приділяється оптимізації структури капіталу, управлінню грошовими потоками та підвищенню ефективності фінансової діяльності [9]. Однак даний підхід недостатньо враховує вплив зовнішніх факторів та стратегічні аспекти розвитку підприємства.

Четвертим є стратегічний підхід, який передбачає інтеграцію процесів оцінки фінансового стану, аналізу ризиків та формування довгострокових управлінських рішень. Він базується на системному баченні підприємства та враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу [2]. Саме цей підхід дозволяє забезпечити узгодженість між цілями підприємства, його ресурсами та умовами функціонування, що є особливо важливим в умовах економічної невизначеності.

Окремо слід виділити процесний підхід, який розглядає фінансову безпеку як безперервний процес, що включає етапи оцінки, планування, реалізації та контролю управлінських рішень. Такий підхід тісно пов'язаний із концепцією реінжинірингу бізнес-процесів і спрямований на підвищення ефективності управління шляхом оптимізації внутрішніх процесів підприємства [6].

Незважаючи на різноманітність існуючих підходів, більшість із них мають фрагментарний характер і не забезпечують повної інтеграції оцінки фінансової безпеки з процесом прийняття стратегічних управлінських рішень. Це зумовлює необхідність розробки комплексних підходів, які поєднують аналітичні, ризик-орієнтовані та стратегічні інструменти управління.

Однією з ключових проблем сучасних наукових підходів до забезпечення фінансової безпеки підприємств є відсутність належного зв'язку між результатами її оцінювання та процесом прийняття управлінських рішень. У більшості досліджень фінансова безпека розглядається як об'єкт діагностики, що передбачає визначення рівня фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та інших показників, однак отримані результати часто не трансформуються у конкретні управлінські дії [1].

Такий підхід обмежує практичну цінність фінансового аналізу, оскільки він не забезпечує формування ефективних механізмів реагування на виявлені загрози. В умовах економічної невизначеності це є особливо критичним, адже підприємства потребують не лише інформації про свій фінансовий стан, а й чітких стратегічних орієнтирів для подальших дій. Відсутність інтеграції оцінки та управління призводить до того, що фінансовий аналіз виконує переважно констатуючу функцію, не впливаючи суттєво на підвищення рівня фінансової безпеки.

Крім того, існуючі підходи часто не враховують динамічний характер економічного середовища, що ускладнює використання результатів оцінювання у процесі стратегічного планування. Оцінка фінансового стану зазвичай проводиться на основі ретроспективних даних, які не відображають майбутніх змін та потенційних ризиків. У результаті управлінські рішення приймаються без належного урахування прогностичних показників, що знижує їх ефективність та підвищує рівень невизначеності [2].

Ще одним аспектом проблеми є відсутність єдиної методології інтеграції результатів оцінювання у систему стратегічного управління підприємством. У науковій літературі недостатньо розроблені механізми, які б забезпечували перехід від аналітичних висновків до формування конкретних управлінських рішень. Це призводить до фрагментарності управління фінансовою безпекою та зниження його ефективності.

Водночас слід зазначити, що в сучасних умовах підприємства потребують комплексного підходу, який передбачає тісний взаємозв'язок між оцінкою фінансової безпеки, аналізом ризиків та розробкою стратегічних заходів. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише своєчасне виявлення загроз, а й формування ефективних механізмів їх нейтралізації.

Відсутність інтеграції між оцінкою фінансової безпеки та управлінськими рішеннями є суттєвим недоліком існуючих наукових підходів. Це обумовлює необхідність розробки нових методологічних засад, які забезпечують поєднання аналітичних і стратегічних аспектів управління, що є особливо важливим в умовах економічної невизначеності та високого рівня ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова безпека підприємства є одним із ключових елементів його стабільного функціонування та розвитку в умовах економічної невизначеності. В науковій літературі існує низка визначень цього поняття, які, однак, об'єднує спільний акцент на забезпеченні стабільності фінансового стану та мінімізації ризиків, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства [1].

Згідно з класичним підходом, фінансова безпека підприємства визначається як стан захищеності його фінансових ресурсів та забезпечення платоспроможності, рентабельності та ліквідності у довгостроковій перспективі [4]. У цьому контексті основними складовими фінансової безпеки вважаються:

- ліквідність, що забезпечує здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання;
- платоспроможність, яка відображає можливість підприємства задовольняти потреби кредиторів та інвесторів;
- фінансова стійкість, що характеризує здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан за умов коливань ринкової кон'юнктури;
- рентабельність, що дозволяє забезпечувати стабільне отримання прибутку та фінансування розвитку [10].

Міжнародні підходи до визначення фінансової безпеки, такі як моделі, запропоновані Міжнародною організацією фінансової стабільності та Стандартами фінансової звітності (IFRS), підкреслюють комплексний характер цього явища, що включає не лише оцінку фінансових показників, а й врахування зовнішніх загроз, таких як економічні шоки, коливання валютних курсів і зміни податкового законодавства [7].

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків фінансова безпека підприємства розглядається як стратегічна категорія, яка визначає здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову стабільність [3]. Це підкреслює необхідність інтеграції фінансової безпеки у систему стратегічного управління підприємством та використання її результатів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Поняття фінансової безпеки підприємства включає не лише оцінку поточного стану фінансів, а й прогнозування та управління ризиками, що впливають на стабільність та ефективність діяльності. Забезпечення фінансової безпеки виступає передумовою стійкого розвитку підприємства та збереження його конкурентних позицій у складних економічних умовах.

Економічна невизначеність є ключовим фактором, що визначає рівень фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах глобалізованої економіки США. Вона проявляється у коливаннях макроекономічних показників, нестабільності попиту та пропозиції, зміні валютних курсів, податковому та регуляторному середовищі, а також у технологічних трансформаціях та конкуренції на ринку [11]. Такі зміни створюють значні ризики для підприємств і вимагають системного підходу до управління фінансовими ресурсами.

Науковці виділяють кілька аспектів впливу економічної невизначеності на фінансову безпеку підприємств. По-перше, вона підвищує ймовірність фінансових втрат через несподівані коливання доходів і витрат. Дослідження показують, що підприємства, які не враховують потенційні коливання ринку, можуть швидко втратити ліквідність та стійкість [2].

По-друге, економічна невизначеність ускладнює прогнозування фінансових потоків і прийняття стратегічних рішень. Традиційні методи фінансового планування часто базуються на історичних даних, які не відображають майбутніх змін у зовнішньому середовищі. У результаті управлінські рішення стають менш ефективними та не завжди відповідають потребам підприємства у збереженні фінансової стабільності [7].

По-третє, невизначеність стимулює необхідність інтеграції оцінки ризиків у систему управління фінансовою безпекою. Сучасні підходи передбачають використання економетричних моделей, сценарного аналізу та ключових показників ефективності (KPI) для прогнозування ризиків і розробки превентивних заходів [5]. Це дозволяє не лише оцінити можливі загрози, а й сформувати стратегію їх мінімізації, що є критично важливим у складних економічних умовах.

У контексті економічної невизначеності особливе значення набуває стратегічне управління фінансовою безпекою, яке забезпечує комплексну інтеграцію процесів оцінки фінансового стану, аналізу ризиків та прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати довгострокову фінансову стабільність [3].

Економічна невизначеність виступає як зовнішній фактор, що істотно впливає на фінансову безпеку підприємства. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності необхідне впровадження стратегічного управління, інтеграція оцінки ризиків та прогнозування фінансових потоків у систему прийняття управлінських рішень.

Теоретико-прикладною основою даного дослідження є підхід О. Ліхоти до забезпечення фінансової безпеки підприємства, який розглядає оцінювання її рівня як складову процесу формування управлінських рішень [4]. На відміну від підходів, що обмежуються лише діагностикою фінансового стану, підхід Ліхоти дозволяє пов'язати результати оцінювання з розробкою стратегічних заходів реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Це дає можливість використовувати його як основу для формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення його адаптивності та обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

Фінансова безпека підприємства розглядається як багаторівневий процес, що включає:

- оцінку фінансового стану підприємства за ключовими показниками ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості;
- ідентифікацію та аналіз потенційних ризиків та загроз, які можуть впливати на стабільність фінансів;
- формування стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства та мінімізацію негативного впливу економічної невизначеності [4].

Особливістю підходу є те, що оцінка фінансової безпеки не обмежується аналітичним оглядом показників, а стає активним інструментом для планування стратегічних дій. Це дозволяє підприємству не лише визначати поточний рівень захищеності фінансів, а й прогнозувати можливі ризики, оцінювати їх вплив на діяльність та розробляти ефективні механізми реагування.

Підхід передбачає тісну інтеграцію фінансової безпеки з управлінськими процесами підприємства, що сприяє підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних та оцінки ризиків, а також формувати стратегічні плани, які враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні загрози. [2].

Застосування підходу є науково обґрунтованим і практично значущим, оскільки дозволяє поєднати аналітичні та стратегічні інструменти управління фінансовою безпекою, що є особливо актуальним в умовах економічної невизначеності, характерної для ринку США.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств, які відображають різні аспекти забезпечення стабільності фінансового стану. До класичних відносять фінансово-аналітичний та ресурсно-функціональний підходи, тоді як сучасні включають ризик-орієнтований та стратегічний підходи [1].

Фінансово-аналітичний підхід базується на оцінці фінансового стану підприємства через систему показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Він дозволяє отримати об'єктивну оцінку поточного стану підприємства, однак його обмеження полягає у відсутності інтеграції результатів оцінки з прийняттям стратегічних рішень, що особливо критично в умовах економічної невизначеності [11].

Ресурсно-функціональний підхід розглядає фінансову безпеку як результат ефективного використання фінансових ресурсів та функціонування окремих підсистем підприємства. Основна увага приділяється оптимізації структури капіталу, управлінню грошовими потоками та підвищенню ефективності фінансової діяльності. Недоліком підходу є недостатня увага до зовнішніх факторів та стратегічного планування [10].

Ризик-орієнтований підхід передбачає ідентифікацію, оцінку та управління фінансовими ризиками, включаючи кредитні, ринкові, операційні та стратегічні ризики. Він дозволяє враховувати динаміку зовнішнього середовища, проте зосереджується переважно на окремих ризиках і не забезпечує комплексного бачення фінансової безпеки підприємства [2].

Стратегічний підхід інтегрує оцінку фінансового стану, аналіз ризиків та процес формування довгострокових управлінських рішень. Він враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, що забезпечує узгодженість між цілями підприємства, ресурсами та умовами функціонування. Саме стратегічний підхід дозволяє створити систему управління фінансовою безпекою, яка здатна адаптуватися до економічної невизначеності та підвищувати стійкість підприємства [2].

Комплексний аналіз існуючих підходів дозволяє виділити їх переваги та обмеження. Основним недоліком традиційних методик є фрагментарність та відсутність тісного зв'язку між оцінкою фінансової безпеки та прийняттям стратегічних рішень. Це підкреслює необхідність впровадження інтегрованих підходів, які поєднують аналітичні, ризик-орієнтовані та стратегічні інструменти управління фінансовою безпекою [5].

Сучасні концепції управління фінансовою безпекою демонструють тенденцію до комплексності, інтеграції оцінки ризиків та стратегічного планування, що забезпечує підвищення адаптивності підприємства та його стійкості в умовах економічної невизначеності.

Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємства, особливо в умовах економічної невизначеності, яка характерна для сучасного ринку США. Воно дозволяє інтегрувати оцінку фінансового стану, аналіз ризиків та формування управлінських рішень у єдину систему, що підвищує адаптивність та стійкість підприємства [1].

Застосування стратегічного підходу передбачає поетапну інтеграцію фінансового аналізу у процес прийняття рішень. Спершу проводиться комплексна оцінка фінансової безпеки підприємства, що включає аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Наступним етапом є ідентифікація та оцінка потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть вплинути на фінансову стабільність [11].

Далі стратегічне управління забезпечує розробку та впровадження конкретних заходів реагування на виявлені ризики. Наприклад, у разі зниження ліквідності підприємство може реалізувати заходи щодо оптимізації структури капіталу або перегляду платіжної політики, а при зростанні зовнішніх загроз – адаптувати інвестиційні стратегії або скоригувати бюджетування [5].

Особливу увагу стратегічний підхід приділяє довгостроковому плануванню та прогнозуванню. Використання економетричних моделей та сценарного аналізу дозволяє підприємству передбачати можливі зміни у фінансовому середовищі та своєчасно реагувати на них. Це дозволяє зменшити негативний вплив економічної невизначеності та забезпечити стабільність фінансових потоків [10].

Крім того, стратегічне управління фінансовою безпекою передбачає поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов. Внутрішні ресурси підприємства – це капітал, активи, технології та кваліфікований персонал, тоді як зовнішні умови включають ринкові коливання, економічну політику, регуляторні зміни та конкурентне середовище. Гармонійне поєднання цих факторів забезпечує збалансовану та ефективну стратегію управління фінансами [3].

Стратегічне управління фінансовою безпекою є основою адаптивності та довгострокової стабільності підприємства. Воно дозволяє не лише оцінити поточний стан фінансів, а й інтегрувати результати аналізу у систему управлінських рішень, формуючи ефективну стратегію реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Це робить стратегічне управління ключовим інструментом забезпечення фінансової безпеки в умовах економічної невизначеності.

Ефективне управління фінансовою безпекою підприємства неможливе без використання надійних інструментів та методів оцінки, які дозволяють об'єктивно визначити поточний стан фінансових ресурсів, ідентифікувати загрози та обґрунтовано приймати управлінські рішення. Сучасні методики поєднують класичні фінансові показники та інноваційні підходи до прогнозування та управління ризиками [4].

Класичний інструмент оцінки фінансової безпеки включає аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Показники ліквідності дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати короткострокові фінансові зобов'язання, платоспроможність – задовольняти потреби кредиторів і інвесторів, а рентабельність та фінансова стійкість – забезпечувати довгострокову ефективність та стабільність діяльності [11].

Для оцінки потенційних загроз застосовуються методи прогнозування, такі як економетричне моделювання, сценарний аналіз та методи симуляції. Наприклад, сценарний аналіз дозволяє підприємству моделювати можливі зміни ринку, доходів і витрат та оцінювати їхній вплив на фінансову безпеку. Економетричні моделі дозволяють аналізувати залежності між фінансовими показниками та зовнішніми факторами, що впливає на прийняття управлінських рішень [5].

Інструмент КРІ (ключові показники ефективності) використовується для кількісної оцінки фінансової стабільності та ефективності управління ризиками. Вони дозволяють визначати відхилення від запланованих показників та коригувати стратегії управління фінансовою безпекою. Наприклад, співвідношення власного та позикового капіталу, обсяг грошових потоків та коефіцієнт покриття боргових зобов'язань є критично важливими КРІ для стратегічного планування [8].

Сучасні підходи передбачають комплексну інтеграцію фінансових показників, аналізу ризиків та стратегічного прогнозування. Одним із прикладів є методи багатокритеріальної оцінки та побудова фінансових індикаторів безпеки на основі зважених коефіцієнтів, що дозволяє більш точно визначити рівень фінансової стійкості підприємства та прогнозувати можливі загрози [4].

Використання цих методів дозволяє підприємствам: ідентифікувати критичні фінансові ризики; прогнозувати їхній вплив на діяльність; формувати превентивні заходи для зниження негативного впливу; інтегрувати результати оцінки у систему стратегічного управління [5].

Поєднання класичних фінансових методів та сучасних інструментів прогнозування і моделювання дозволяє створити комплексну систему оцінки фінансової безпеки підприємства, що є необхідною передумовою для стратегічного управління та підвищення адаптивності організації в умовах економічної невизначеності.

Сучасні підприємства США стикаються з низкою актуальних проблем, що ускладнюють забезпечення фінансової безпеки. До них належать підвищена економічна невизначеність, швидкі зміни технологічного та регуляторного середовища, посилення конкуренції та глобалізація ринків [4]. Ці фактори створюють необхідність постійного вдосконалення теоретичних та прикладних підходів до управління фінансовою безпекою.

Однією з ключових проблем є фрагментарність сучасних методик, коли оцінка фінансового стану, прогнозування ризиків та прийняття стратегічних рішень часто розглядаються окремо. Це зменшує ефективність управлінських рішень та підвищує ймовірність виникнення критичних ситуацій [11].

Ще одним викликом є неповна інтеграція внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Багато підходів фокусуються на внутрішніх показниках підприємства, не враховуючи зовнішні загрози, такі як зміни ринкових умов, макроекономічні коливання або політичні ризики. Такий розрив обмежує можливості підприємств своєчасно адаптуватися до нових умов [10].

Перспективи розвитку теорії управління фінансовою безпекою пов'язані з інтеграцією сучасних методів оцінки та прогнозування, використанням цифрових технологій і аналітичних

інструментів для комплексного управління ризиками. Наприклад, застосування фінансової аналітики на базі великих даних (Big Data), економетричних моделей та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень дозволяє більш точно прогнозувати фінансові загрози та оперативно формувати стратегії реагування [2].

Особливе значення має розробка адаптивних стратегій управління, які враховують динамічність зовнішнього середовища та специфіку діяльності підприємства. Інтеграція цього підходу у стратегічне управління фінансовою безпекою забезпечує зв'язок між оцінкою стану, аналізом загроз та розробкою заходів реагування, що підвищує ефективність управлінських рішень та фінансову стійкість підприємства [4].

Актуальні проблеми сучасного управління фінансовою безпекою зумовлюють необхідність розвитку комплексних, інтегрованих та адаптивних методик, що дозволяють підприємствам підвищити стійкість та конкурентоспроможність у складних економічних умовах США.

Формування стратегії управління фінансовою безпекою є критично важливим процесом для забезпечення стабільності та адаптивності підприємства в умовах економічної невизначеності. Воно передбачає системний підхід, який поєднує оцінку фінансового стану, прогнозування ризиків та розробку превентивних та коригувальних заходів [4].

На початковому етапі формується повна картина фінансового здоров'я підприємства через аналіз ключових показників. Ліквідність визначає здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Платоспроможність характеризує відповідність активів і доходів зобов'язанням перед кредиторами. Фінансова стійкість відображає співвідношення власного та позикового капіталу, а також здатність протистояти фінансовим потрясінням. Рентабельність оцінює ефективність використання ресурсів для отримання прибутку [10].

Результати оцінки дозволяють виявити критичні точки та потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на фінансову безпеку.

На другому етапі проводиться системний аналіз ризиків, який включає виявлення внутрішніх загроз, таких як неефективне управління витратами, зниження продуктивності та внутрішні фінансові конфлікти. Зовнішні загрози охоплюють економічні коливання, зміни регуляторної політики, ринкову конкуренцію та макроекономічні шоки.

Для оцінки впливу загроз застосовують сценарний аналіз, SWOT-аналіз, економетричне моделювання та симуляційні методи, що дозволяє прогнозувати ймовірні втрати та визначити пріоритетні напрямки реагування [5].

На основі аналізу формуються стратегії запобігання та мінімізації ризиків, які включають: реструктуризацію капіталу; оптимізацію структури витрат; диверсифікацію джерел фінансування; корекцію інвестиційних та бюджетних рішень.

Стратегія реалізується через інтегровану систему управлінських рішень, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати фінансову стабільність [8].

Особливе значення у формуванні стратегії має підхід, який забезпечує зв'язок між оцінкою фінансової безпеки та прийняттям стратегічних рішень, підвищує адаптивність підприємства, забезпечує комплексний підхід до прогнозування внутрішніх та зовнішніх ризиків, а також обґрунтовує управлінські рішення на основі аналітичних даних [4].

Впровадження комплексної стратегії дозволяє підприємству знизити ризик фінансових криз, підвищити стабільність грошових потоків, забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність, а також інтегрувати результати оцінки ризиків у процес прийняття стратегічних рішень [2].

Формування стратегії управління фінансовою безпекою забезпечує системний, прогнозований та адаптивний підхід до захисту фінансових ресурсів підприємства та є фундаментом для стійкого розвитку в умовах економічної невизначеності.

Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства передбачає поетапний системний процес, який забезпечує комплексне врахування фінансових, ризикових та стратегічних факторів. Основні етапи можна умовно розділити на три ключові блоки, які послідовно інтегруються у систему управління [1].

Етап 1. Оцінка фінансового стану підприємства.

На цьому етапі проводиться комплексна діагностика фінансової безпеки, що включає: аналіз ліквідності (поточні активи проти короткострокових зобов'язань); оцінку платоспроможності (здатність виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами та інвесторами); визначення фінансової стійкості (структура капіталу, співвідношення власних та позикових коштів); аналіз рентабельності (ефективність використання ресурсів для отримання прибутку).

Результати цього етапу дозволяють виявити слабкі місця та критичні точки, які потребують стратегічного втручання [11].

Етап 2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз.

Другий етап зосереджується на виявленні ризиків та загроз, що можуть негативно вплинути на фінансову безпеку підприємства. Внутрішні загрози: неефективне управління витратами, низька продуктивність, внутрішні фінансові конфлікти. Зовнішні загрози: економічні коливання, зміни регуляторних норм, конкуренція на ринку, політичні та макроекономічні ризики.

Для оцінки впливу загроз використовуються сценарний аналіз, SWOT-аналіз, економетричне моделювання та симуляційні методи, що дозволяє прогнозувати потенційні фінансові втрати та визначити пріоритетні напрямки реагування [5].

Етап 3. Вибір та реалізація стратегії реагування.

На останньому етапі формується стратегія запобігання та мінімізації ризиків, яка включає: реструктуризацію капіталу для підвищення фінансової стійкості; оптимізацію структури витрат та контролю за грошовими потоками; диверсифікацію джерел фінансування та інвестиційних потоків; розробку коригувальних заходів у бюджетуванні та плануванні.

Інтеграція підходу на цьому етапі дозволяє пов'язати результати оцінки фінансового стану з управлінськими рішеннями, забезпечуючи адаптивність підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз та обґрунтованість стратегічних кроків [4].

Практичне значення поетапного підходу полягає в систематичності процесу формування стратегії, що зменшує ймовірність фінансових криз. Це також сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечує довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства [1].

Оцінка фінансової безпеки підприємства є першим і найважливішим етапом у процесі формування стратегії. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити потенційні загрози та створити базу для прийняття стратегічних рішень [1].

Основними цілями оцінки є визначення поточного рівня фінансової стабільності, ідентифікація ризиків та загроз, що можуть вплинути на платоспроможність, формування даних для планування превентивних та коригувальних заходів, а також забезпечення зв'язку між фінансовою діагностикою та стратегічним управлінням [11].

Оцінка фінансової безпеки здійснюється на основі аналізу ключових фінансових показників. Ліквідність оцінює можливість своєчасного покриття короткострокових зобов'язань за рахунок поточних активів. Платоспроможність визначає здатність виконувати всі фінансові зобов'язання перед кредиторами та інвесторами. Фінансова стійкість характеризується співвідношенням власного та позикового капіталу, а також коефіцієнтом автономії. Рентабельність показує ефективність використання ресурсів для отримання прибутку. Коефіцієнти покриття боргів та обігових активів дозволяють оцінити готовність підприємства протистояти фінансовим потрясінням [10].

Для комплексної оцінки фінансової безпеки використовуються як класичні, так і сучасні методи. Фінансовий аналіз передбачає порівняння фактичних показників із нормативними або

галузевими стандартами. Сценарний аналіз моделює можливі зміни ринкових умов та їх вплив на фінансовий стан підприємства. SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози. Моделювання та симуляції прогнозують ймовірність фінансових криз та потенційних втрат [5].

Особливу увагу приділено інтеграції підходу, який пов'язує оцінку фінансової безпеки з управлінськими рішеннями. Оцінка стає основою для стратегічного планування, результати дозволяють формувати превентивні заходи щодо виявлених загроз, а також забезпечують адаптивність підприємства до змін внутрішніх та зовнішніх умов [4].

Ретельна оцінка фінансової безпеки забезпечує своєчасне виявлення фінансових ризиків, можливість корекції бюджетних та інвестиційних рішень, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, а також слугує основою для розробки ефективної стратегії управління фінансовими ризиками [2].

Аналіз загроз є другим критично важливим етапом у формуванні стратегії управління фінансовою безпекою. Його мета – виявити фактори, які можуть негативно впливати на фінансову стабільність підприємства, оцінити їх потенційний вплив та визначити пріоритети для стратегічного реагування [4].

Загрози можна умовно поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози пов'язані із внутрішніми процесами підприємства, такими як неефективне управління витратами, зниження продуктивності та ефективності діяльності, порушення внутрішніх контролів і процедур, а також кадрові проблеми, які можуть призвести до фінансових втрат [11]. Зовнішні загрози пов'язані з факторами зовнішнього середовища, такими як економічні коливання та фінансова нестабільність ринку, зміни в законодавстві та податковій політиці, загроза конкуренції, інноваційні зміни на ринку, а також політичні та макроекономічні ризики [10].

Для оцінки впливу загроз застосовуються сучасні методи фінансової аналітики та управління ризиками. Сценарний аналіз передбачає моделювання різних варіантів розвитку подій та їх впливу на фінансовий стан. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози. Економетричне моделювання використовується для прогнозування фінансових результатів з урахуванням змін зовнішніх та внутрішніх факторів. Аналіз чутливості оцінює, як зміна окремих параметрів впливає на фінансову стабільність [5].

Застосування підходу українських вчених Т. Коритько, С. Пілецької, Т. Кулініч, І. М'яких, О. Ліхоти дозволяє пов'язати аналіз загроз із управлінськими рішеннями, що забезпечує системність у визначенні ризиків, формування адаптивних заходів реагування, обґрунтованість стратегічних рішень на основі результатів аналізу загроз, а також підвищення готовності підприємства до змін економічного середовища [4].

Комплексний аналіз загроз дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрямки для захисту фінансової безпеки, мінімізувати потенційні фінансові втрати, інтегрувати управління ризиками у систему прийняття рішень та підвищити гнучкість і адаптивність у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики [1]. Таким чином, аналіз загроз є фундаментальним елементом стратегії управління фінансовою безпекою, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати ризики, але й обґрунтовано планувати заходи для їх мінімізації, що підвищує стабільність та конкурентоспроможність підприємства

Після проведення оцінки фінансового стану та аналізу внутрішніх і зовнішніх загроз наступним етапом є вибір стратегії реагування, яка дозволяє підприємству мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стійкість у умовах економічної невизначеності. Цей процес передбачає системне визначення пріоритетів, розробку конкретних заходів і інтеграцію їх у загальну управлінську практику [4].

При виборі стратегії реагування слід враховувати такі критерії, як ефективність заходів, що визначає ступінь зменшення впливу загроз на фінансову безпеку; ресурсна забезпеченість, що включає наявність фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів для реалізації стратегії;

адаптивність, яка відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов; а також відповідність довгостроковим цілям підприємства, що забезпечує фінансову стійкість та конкурентоспроможність [10].

Вибір стратегії здійснюється з урахуванням конкретних загроз та фінансового стану підприємства. Основні типи стратегій включають превентивні стратегії, які спрямовані на запобігання загрозам шляхом оптимізації внутрішніх процесів, диверсифікації фінансових потоків та страхування ризиків; коригувальні стратегії, що передбачають заходи щодо зменшення негативного впливу вже реалізованих загроз, такі як реструктуризація капіталу, оптимізація витрат або перегляд інвестиційних програм; адаптивні стратегії, які забезпечують швидку реакцію підприємства на зовнішні зміни та непередбачувані економічні шоки, включаючи використання інформаційних систем для моніторингу фінансового стану та прогнозування ризиків [2].

Підхід дозволяє зв'язати результати оцінки фінансової безпеки та аналізу загроз з конкретними управлінськими рішеннями, забезпечуючи системний підхід до формування стратегії, визначаючи пріоритетні напрями реагування, інтегруючи превентивні, коригувальні та адаптивні заходи в єдину систему управління, а також підвищуючи ефективність прийняття рішень і адаптивність підприємства [4].

Правильний вибір стратегії реагування дозволяє підприємству мінімізувати фінансові ризики та втрати, підвищити стабільність грошових потоків, забезпечити довгострокову фінансову стійкість та конкурентоспроможність, а також інтегрувати управління ризиками у систему стратегічного управління [10]. Таким чином, вибір стратегії реагування є завершальним етапом формування стратегії управління фінансовою безпекою і забезпечує перехід від аналітичних оцінок до конкретних практичних заходів, що підвищують стабільність і адаптивність підприємства.

Практичне застосування стратегії управління фінансовою безпекою є комплексним процесом, який включає не лише реалізацію конкретних управлінських заходів, а й формування системного підходу до моніторингу, прогнозування ризиків та адаптації бізнес-процесів до умов економічної невизначеності. Реалізація стратегії на практиці забезпечує підприємству стабільність, конкурентоспроможність та довгострокову фінансову стійкість [1].

На основі комплексної оцінки фінансового стану підприємства та аналізу загроз формується система управлінських рішень, яка включає оптимізацію фінансової структури підприємства. Це передбачає збалансування співвідношення власного та позикового капіталу, підвищення рівня автономії та зменшення фінансових ризиків. Така оптимізація дозволяє знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування та забезпечити гнучкість у реагуванні на економічні коливання [11].

Перегляд витратної політики та контроль над фінансовими потоками включає аудит операційних витрат, упровадження ефективних процедур контролю за бюджетом та ресурсами, а також оптимізацію виробничих і адміністративних витрат для підвищення рентабельності підприємства [1]. Диверсифікація джерел доходу та фінансування дозволяє мінімізувати ризик втрати стабільного грошового потоку, що означає розподіл інвестицій між різними проектами, ринками та сегментами, знижуючи негативний вплив зовнішніх ризиків на загальний фінансовий стан [11]. Створення фінансових резервів і страхових фондів слугує подушкою безпеки у випадку непередбачених витрат або кризових ситуацій на ринку, що дозволяє зберегти ліквідність і забезпечити стабільність операційної діяльності навіть у періоди економічної нестабільності [10].

Інтеграція підходу у цьому процесі забезпечує логічний зв'язок між аналітичними оцінками та практичними управлінськими заходами, дозволяючи формувати стратегію, що реально підвищує фінансову стійкість та адаптивність підприємства [4].

Впровадження стратегії передбачає трансформацію внутрішніх процесів підприємства, зокрема автоматизацію фінансового контролю через впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу руху грошових потоків у реальному часі. Це дозволяє керівництву

оперативно реагувати на відхилення від планових показників та знижувати фінансові ризики [1]. Регулярний аудит фінансових та операційних ризиків включає періодичний перегляд оцінки загроз, прогнозування можливих кризових сценаріїв та корекцію стратегії відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов [10]. Корекція інвестиційної політики передбачає оптимізацію портфеля активів та підвищення ефективності капіталовкладень, що включає перенаправлення ресурсів у проекти з більшою стабільністю та перспективою [2]. Удосконалення системи управлінської звітності та інтеграція показників фінансової безпеки у процес прийняття рішень підвищують прозорість фінансових потоків та дозволяють оперативно реагувати на критичні ситуації [10].

Такий підхід забезпечує підприємству стійкість до коливань ринку, ефективність внутрішніх процесів та здатність до стратегічного реагування на нові виклики.

Не менш важливим елементом практичного застосування є систематичний моніторинг та оцінка ефективності стратегії. Це включає порівняння фактичних фінансових результатів із прогнозованими показниками та аналіз відхилень, оцінку ефективності впроваджених управлінських заходів щодо зниження ризиків і підвищення стійкості, а також виявлення нових загроз та адаптацію стратегії до змін економічного середовища. Крім того, використання індикаторів фінансової безпеки для контролю фінансового стану та планування превентивних заходів є ключовим аспектом [4].

Системний моніторинг забезпечує динамічне управління ризиками та дозволяє підприємству швидко реагувати на економічні шоки, підвищуючи адаптивність та стабільність.

Реалізація стратегії управління фінансовою безпекою у практичній діяльності підприємства має кілька ключових ефектів. По-перше, це зниження фінансових ризиків та втрат за рахунок системного аналізу загроз і реалізації превентивних заходів. По-друге, підвищується стабільність грошових потоків і ефективність управління активами та пасивами. Третім важливим ефектом є розширення можливостей адаптації до економічних змін, включаючи кризові та нестабільні ринкові умови. Четверте, підвищується ефективність управлінських рішень шляхом інтеграції аналітичних даних, результатів оцінки фінансової безпеки та прогнозів загроз. Нарешті, забезпечується довгострокова фінансова стійкість і конкурентоспроможність підприємства, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегії розвитку та інноваційні проекти [2].

Практичне застосування стратегії управління фінансовою безпекою стає ключовим інструментом забезпечення стабільності, адаптивності та стратегічного розвитку підприємства в умовах високої економічної невизначеності, що особливо актуально для сучасного бізнес-середовища США та глобального ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної невизначеності дозволяє зробити низку важливих висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення для сучасного бізнесу, зокрема у США.

Теоретико-прикладний підхід О. Ліхоти доводить ефективність інтеграції оцінки фінансової безпеки із прийняттям управлінських рішень. На відміну від традиційних методів, що обмежуються лише діагностикою фінансового стану, цей підхід дозволяє: зв'язати результати оцінювання фінансової безпеки з розробкою конкретних стратегічних заходів реагування; підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та внутрішніх викликів; обґрунтовано формувати управлінські рішення у контексті економічної невизначеності.

Це забезпечує системність і комплексність процесу управління фінансовими ризиками, що є критично важливим для стабільності та розвитку підприємства.

Стратегія управління фінансовою безпекою, що включає оцінку фінансового стану, аналіз загроз та вибір ефективних заходів реагування, дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив внутрішніх та зовнішніх загроз на фінансову стабільність, забезпечити стабільність грошових потоків та оптимальне використання ресурсів, адаптувати бізнес-процеси до економічних змін та підвищити конкурентоспроможність, а також інтегрувати результати оцінки ризиків у систему стратегічного планування та прийняття рішень.

Практичне застосування зазначених заходів дає змогу підприємству не лише виживати у кризові періоди, а й активно розвиватися, закріплюючи свої позиції на ринку.

Дослідження підкреслює, що економічна невизначеність у США та глобальній економіці формує необхідність системного підходу до управління фінансовою безпекою, регулярного моніторингу фінансових показників та ризиків, а також інтеграції аналітичних даних у стратегічне планування. Без врахування цих факторів прийняття управлінських рішень стає більш ризикованим, що може призвести до втрат і зниження стабільності підприємства.

В результаті проведеного дослідження підтверджено, що комплексна стратегія управління фінансовою безпекою, що включає оцінку, аналіз загроз та вибір адаптивних стратегій реагування, є ефективним інструментом забезпечення стабільності підприємства в умовах економічної невизначеності. Використання підходу О. Ліхоти дозволяє об'єднати аналітичні оцінки та управлінські рішення, підвищити адаптивність та фінансову стійкість, а також забезпечити довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність.

Отже, результати дослідження мають практичне значення для менеджерів, фінансових аналітиків та власників підприємств, оскільки дозволяють системно управляти фінансовими ризиками та приймати обґрунтовані стратегічні рішення навіть в умовах високої економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brigham E., Ehrhardt M. *Financial Management: Theory and Practice*. 15th ed. Cengage Learning, 2016. 1200 p. URL: https://bertousman.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/02/eugene-f.-brigham-michael-c.-ehrhhardt-financial-management_theory-practice-2017-1.pdf
2. Damodaran A. *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*. Wharton School Publishing, 2007. 408 p. URL: https://books.google.com/books/about/Strategic_Risk_Taking.html?id=y0FHRRAzfLoC
3. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperBusiness, 1999. 205 p. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400011>
4. Formation of a Model for Assessing the Level of Financial Security of an Enterprise in a Changing External Environment / T. Korytko, S. Piletska, T. Kulinich, I. Miahkykh, O. Likhota. *Ekonomista*. 2024. № 4. P. 479–495 DOI: <https://doi.org/10.52335/ekon/203592>
5. Fraser L., Simkins B. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices*. John Wiley & Sons, 2010. 592 p. URL: https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/enterprise_risk_management_2010.pdf
6. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*. New York : HarperBusiness, 1993. 257 p. URL: https://books.google.com/books/about/Reengineering_the_Corporation.html?hl=uk&id=dbqTHjKLORMC
7. International Financial Reporting Standards (IFRS). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London : IFRS Foundation, 2018. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2018/conceptual-framework/>
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>

9. Koontz H., Weihrich H. Essentials of Management: An International Perspective. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 464 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1775500>
10. Moyer R. C., McGuigan J. R., Rao R. P. Contemporary Financial Management. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2018. 912 p. URL: https://books.google.com/books/about/Contemporary_Financial_Management.html?id=pFQ8AwAAQBAJ#:~:text=Contemporary%20Financial%20Management-,R.,with%20the%20book%20only%20information.
11. Ross S., Westerfield R., Jaffe J. Corporate Finance. 10th ed. McGraw-Hill, 2012. 1072 p. URL: https://books.google.com/books/about/Corporate_Finance.html?id=DQU1AAAAQBAJ.

REFERENCES

- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). Financial management: Theory and practice (15th ed.). Cengage Learning. URL: https://bertousman.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/02/eugene-f.-brigham-michael-c.-ehrhadt-financial-management_theory-practice-2017-1.pdf
- Damodaran, A. (2007). Strategic risk taking: A framework for risk management. Wharton School Publishing. URL: https://books.google.com/books/about/Strategic_Risk_Taking.html?id=y0FHRRAzfLoC
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400011>
- Korytko, T., Piletska, S., Kulinich, T., Miahkykh, I., & Likhota, O. (2024). Formation of a model for assessing the level of financial security of an enterprise in a changing external environment. Ekonomista, (4), 479–495. DOI: <https://doi.org/10.52335/ekon/203592>
- Fraser, L., & Simkins, B. (2010). Enterprise risk management: Today's leading research and best practices. John Wiley & Sons. URL: https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/enterprise_risk_management_2010.pdf
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation. HarperBusiness. URL: https://books.google.com/books/about/Reengineering_the_Corporation.html?hl=uk&id=dbqTHjKL0RMC
- IFRS Foundation. (2018). Conceptual framework for financial reporting. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2018/conceptual-framework/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). Essentials of management: An international perspective (8th ed.). McGraw-Hill. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1775500>
- Moyer, R. C., McGuigan, J. R., & Rao, R. P. (2018). Contemporary financial management (14th ed.). Cengage Learning. URL: https://books.google.com/books/about/Contemporary_Financial_Management.html?id=pFQ8AwAAQBAJ#:~:text=Contemporary%20Financial%20Management-,R.,with%20the%20book%20only%20information.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2012). Corporate finance (10th ed.). McGraw-Hill. URL: https://books.google.com/books/about/Corporate_Finance.html?id=DQU1AAAAQBAJ

STRATEGIC MANAGEMENT OF CORPORATE FINANCIAL SECURITY IN A CLIMATE OF ECONOMIC UNCERTAINTY IN THE US

Oleh Bilousov

This study is devoted to an in-depth analysis of the strategic management of corporate financial security in the context of the ongoing economic uncertainty observed in the United States. The relevance of the topic stems from the high level of economic risks arising from dynamic market changes, exchange rate fluctuations and political factors that affect corporate stability in unstable economic conditions. In this context, O. Likhota's approach is used as the theoretical and applied basis for the study, enabling the integration of financial security assessment with strategic management decision-making, which is critical for ensuring the effective functioning of enterprises. The study employs a range of methods for financial analysis, strategic planning and risk assessment, including analytical and statistical tools that provide a comprehensive picture of enterprises' financial condition. A detailed analysis has been conducted of internal and external threats that may adversely affect the financial stability of enterprises, as well as an assessment of their financial condition, which is necessary for formulating sound management decisions based on the integration of the data obtained into a strategic management system. The study confirmed the effectiveness of a comprehensive financial security management strategy, which includes assessing the financial condition of enterprises, analysing threats, and selecting preventive, corrective and adaptive strategies for responding to potential risks. Using this approach makes it possible to significantly improve an enterprise's adaptability to changing market conditions, base management decisions on reliable data, and ensure long-term financial stability. The research findings are of considerable practical significance for managers, financial analysts and business owners, as they provide the opportunity to systematically manage financial risks, integrate analytical data into the decision-making process and ensure the effective adaptation of the business to economic uncertainty, which, in turn, contributes to enhancing the competitiveness of enterprises in the market.

Keywords: strategic management, financial security, economic uncertainty, risk assessment, enterprise adaptability, USA.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

14 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

25 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© CC BY 4.0

УДК 005.342:004

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-04

**АВТОМАТИЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ:
РОЗМЕЖУВАННЯ РІВНІВ ЗМІН В УПРАВЛІНСЬКІЙ ЛОГІЦІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР****Базик О.В.****здобувач третього (освітньо-наукового)**рівня Дніпровський національний**університет імені Олеся Гончара**м. Дніпро, Україна**ORCID 0009-0000-9678-6420***Гринько Т.В.***д.е.н., професор**Дніпровський національний університет**імені Олеся Гончара**м. Дніпро, Україна**ORCID 0000-0002-7882-4523*** Email автора для листування: bazyk_o@365.dnu.edu.ua*

Анотація. Метою статті є обґрунтування концептуального розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації як якісно різних рівнів змін в управлінській логіці підприємницьких структур та доведення, що цифрова трансформація є чинником зміни самої парадигми управління – від адміністративно-контрольної до аналітико-координаційної моделі. Методологія – методологічну основу дослідження становлять системний та еволюційний підходи; концептуальною опорою слугують теорія динамічних здатностей і концепція цифрової трансформації як зміни бізнес-моделі. Застосовано критичний і порівняльний аналіз, синтез, теоретичне узагальнення, абстрагування; ілюстративна верифікація здійснена через міжнародні індекси цифрового розвитку (Digital Adoption Index, IMD World Digital Competitiveness Ranking, AI Maturity Ranking 2025) та практику українських підприємств. Результати – запропоновано три критерії-маркери розмежування рівнів цифрових змін (зміна способу прийняття рішень, архітектури координації, ціннісної пропозиції); обґрунтовано тривимірну природу цифрової трансформації (технологічний, управлінський, стратегічний виміри); розроблено авторську матрицю впливу рівнів цифрових змін на шість базових управлінських функцій (планування, організація, координація, контроль, прийняття рішень, роль менеджера). Практичне значення – запропонована матриця слугує діагностичним інструментом для оцінки реального рівня цифрових змін на конкретному підприємстві та дозволяє уникати «імітаційної трансформації». Оригінальність / цінність – уперше запропоновано здійснювати розмежування трьох рівнів цифрових змін за управлінським, а не технологічним критерієм; розроблено авторську матрицю як аналітичну рамку діагностики реального рівня цифрових змін підприємницьких структур.

Ключові слова: цифрова трансформація; автоматизація; цифровізація; управлінська логіка; підприємницькі структури; data-driven management; моделі управління.

JEL класифікатор: M15, L26, O32, O33.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному науковому та практичному дискурсі поняття «автоматизація», «цифровізація» та «цифрова трансформація» систематично вживаються як синоніми або

взаємозамінні категорії, хоча вони відображають принципово різні рівні якісних змін у діяльності підприємницьких структур [25, 24, 16, 9, 7]. Ця термінологічна неоднозначність має не лише теоретичне, а й суттєве практичне значення. Зокрема, підприємства, які впроваджують окремі ІТ-рішення – CRM-системи, хмарні сервіси, автоматизовані модулі звітності – нерідко декларують «цифрову трансформацію» своєї діяльності, хоча фактично залишаються на рівні автоматизації або цифровізації існуючих процесів без зміни управлінської логіки [2, 5]. Справжня цифрова трансформація передбачає системну перебудову бізнес-моделі та принципів прийняття рішень [25, 24], проте у науковій літературі відсутнє системне розмежування цих категорій саме з позицій впливу на управлінську логіку. В умовах високої динамічності бізнес-середовища та кризових явищ (зокрема, воєнних умов в Україні) здатність підприємств адекватно оцінити реальний рівень своїх цифрових змін стає критичною передумовою формування ефективної управлінської моделі [19, 21, 15].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації активно досліджується у зарубіжній та вітчизняній літературі. Г. Віал визначив цифрову трансформацію як процес, що змінює бізнес-модель, організаційну структуру та логіку створення цінності [25]. П. Вергуг та ін. підкреслили міждисциплінарний характер цифрових змін [24], Ф. Лі наголосив на трансформації управлінських механізмів [16], К. Уорнер та М. Вегер обґрунтували роль динамічних здатностей у цифровій трансформації [26]. У вітчизняній науці В. Сільченко довів недоцільність ототожнення цифровізації з цифровою трансформацією [9], Н. Тютенко та О. Сереженкова розглянули соціокультурний вимір цифрових змін [10], Р. Бугріменко та П. Смірнова проаналізували вплив цифрової трансформації на діяльність підприємства [1], І. Губарева та ін. дослідили системний характер управління цифровою трансформацією [5]. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда обґрунтували необхідність стратегічного управління в умовах цифрової економіки [4]. Серед зарубіжних досліджень впливу цифровізації на управління слід виділити роботи Х. Пеня та ін. [18], А. Прадо-Чінга та ін. [19], М. Санчес-Квінде та ін. [20]. Систематизація наявних підходів дозволяє чітко ідентифікувати дослідницьку лаку (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до цифрової трансформації: лакуна та внесок дослідження

Напрямок дослідження	Критерій розмежування	Обмеження	Що додає дана стаття
Технологічний [2, 12]	Тип впроваджених технологій	Не враховує зміну управлінської логіки	Управлінський критерій розмежування через три маркери: рішення, координація, ціннісна пропозиція
Стратегічний [25, 26, 24]	Зміна бізнес-моделі та динамічних здатностей	Не диференціює рівні змін (автоматизація / цифровізація / трансформація)	Тривимірна модель (технологічний, управлінський, стратегічний виміри) з чітким розмежуванням рівнів
Соціокультурний [10, 21]	Зміна організаційної культури та комунікацій	Описує наслідки, але не пропонує діагностичного інструменту	Матриця впливу рівнів змін на 6 управлінських функцій як аналітична рамка діагностики
Системно-управлінський [1, 5, 4]	Системний характер управління ЦТ	Не розмежовує автоматизацію, цифровізацію та трансформацію як окремі рівні	Концептуальне розмежування трьох рівнів саме через призму впливу на управлінську логіку

Як видно з табл. 1, жоден із наявних підходів не пропонує системного розмежування рівнів цифрових змін саме через призму їхнього впливу на управлінську логіку підприємницьких структур. Це й зумовлює необхідність даного дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування концептуального розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації як якісно різних рівнів змін в управлінській логіці підприємницьких структур та доведення того, що цифрова трансформація є не кількісним продовженням автоматизації, а чинником зміни самої парадигми управління – від адміністративно-контрольної до аналітико-координаційної моделі.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становлять системний та еволюційний підходи до розгляду цифрових змін підприємницьких структур. Системний підхід дозволяє трактувати підприємницьку структуру як цілісну сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій (планування, організація, координація, контроль, прийняття рішень, роль менеджера), у якій зміни одного елементу зумовлюють відповідні зміни в інших. Еволюційний підхід обґрунтовує розгляд автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації не як ізольованих явищ, а як послідовних рівнів якісно відмінних змін в управлінській логіці. Концептуальною опорою дослідження слугують теорія динамічних здатностей [22, 23, 26] та концепція цифрової трансформації як зміни бізнес-моделі і логіки створення цінності [25, 24].

У роботі застосовано такі методи: критичний аналіз літератури – для виявлення дослідницької лакуни та систематизації наявних підходів (табл. 1); порівняльний аналіз – для розмежування дефініцій автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації (табл. 2); синтез і теоретичне узагальнення – для побудови авторської матриці впливу рівнів цифрових змін на управлінські функції (табл. 3); метод абстрагування – для виокремлення трьох вимірів цифрової трансформації (технологічного, управлінського, стратегічного); зіставлення з даними міжнародних індексів та практикою українських підприємств – для ілюстративної верифікації запропонованих положень (табл. 4, 5).

Принципом верифікації запропонованої матриці слугує двоконтекстна тріангуляція: міжнародний контекст використано для перевірки придатності розмежування рівнів цифрових змін до досвіду компаній-лідерів (NVIDIA, Microsoft, Alphabet), а український – для оцінки релевантності матриці як діагностичного інструменту в умовах поєднання модернізаційних та адаптивних мотивів цифровізації. Запропонована матриця має статус концептуально-аналітичної моделі та потребує подальшої емпіричної апробації на конкретних підприємницьких структурах різних галузей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковому дискурсі відсутнє уніфіковане трактування поняття «цифрова трансформація»: одні дослідники акцентують увагу на технологіях [2, 12], інші – на зміні управлінських механізмів [25, 24, 5], треті – на трансформації організаційної культури [10, 21]. Для цілей нашого дослідження принципово важливим є синтез цих підходів через призму впливу на управлінську логіку підприємницьких структур.

Методологічно цінним є підхід В. Сільченка, який доводить, що трансформація передбачає зміну самої логіки функціонування організації, а не лише інструментарію її діяльності [9]. Це резонує з ключовою тезою нашого дослідження: розмежування рівнів цифрових змін має здійснюватися не за технологічним, а за управлінським критерієм.

Водночас у науковому дискурсі ці категорії часто використовуються як взаємозамінні, хоча фактично вони відображають різні рівні змін [25, 24, 16, 10, 1, 5, 9]. Автоматизація передбачає використання технологій для виконання окремих операцій без зміни архітектури бізнесу. Цифровізація означає ширше застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності процесів. Натомість цифрова трансформація охоплює системну перебудову підприємства, зміну способу створення вартості, структури управління та механізмів ринкової адаптації [25, 24, 9].

Для системного розмежування пропонуємо три авторські критерії-маркери: (1) чи змінюється спосіб прийняття управлінських рішень; (2) чи змінюється архітектура координації між підрозділами; (3) чи змінюється ціннісна пропозиція підприємства та логіка створення вартості. Якщо відповідь на всі три питання позитивна – йдеться про цифрову трансформацію; якщо змінюються лише окремі процеси – про цифровізацію; якщо технологія прискорює існуючі операції без змін у координації – про автоматизацію.

Систематизація ключових відмінностей між зазначеними поняттями наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації

Категорія	Сутність	Об'єкт змін	Глибина змін	Управлінські наслідки
Автоматизація	Використання технологій для виконання окремих операцій без участі людини або з її мінімізацією	Окремі функції та операції	Низька: управлінська логіка не змінюється	Підвищення швидкості та зниження трудомісткості процесів
Цифровізація	Запровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси для підвищення ефективності обробки інформації та взаємодії	Процеси, інформаційні потоки, комунікації	Середня: часткова зміна окремих управлінських процесів	Оптимізація процесів, підвищення прозорості, розширення аналітичних можливостей
Цифрова трансформація	Системна перебудова бізнес-моделі, організаційної структури та управлінської логіки на основі цифрових технологій	Бізнес-модель, структура управління, стратегія, ціннісна пропозиція	Висока: якісна зміна парадигми управління	Формування нових моделей управління, зміна джерел конкурентних переваг

Джерело: сформовано авторами на основі [25, 24, 16, 10, 1, 2, 5, 9].

Систематизація підтверджує: цифрова трансформація не є кількісним продовженням автоматизації, а становить якісно новий рівень, що передбачає переосмислення моделі функціонування підприємства.

Три виміри цифрової трансформації: технологічний, управлінський, стратегічний. Зіставлення різних наукових підходів до визначення сутності цифрової трансформації

дозволяє констатувати, що вона має щонайменше три взаємопов'язані виміри: технологічний, управлінський та стратегічний [25, 24, 16, 10, 5, 9]. Технологічний вимір пов'язаний із впровадженням цифрових рішень і платформ; управлінський – зі зміною функцій планування, координації, контролю та прийняття рішень; стратегічний – із трансформацією бізнес-моделі, способів формування конкурентних переваг і логіки розвитку підприємницької структури.

Ігнорування хоча б одного з цих вимірів призводить до спрощеного розуміння цифрової трансформації. Саме поєднання трьох вимірів є критерієм, який відрізняє цифрову трансформацію від цифровізації. Технологічний вимір передбачає впровадження цифрових платформ, хмарних сервісів, систем штучного інтелекту та інших інструментів, які створюють інфраструктурну основу для змін [24, 2, 12]. Однак, як зазначає Г. Віал, технологічне оснащення стає трансформацією лише тоді, коли змінює спосіб функціонування організації [25]. Управлінський вимір стосується зміни базових функцій підприємницької структури: швидкості обробки інформації, гнучкості процесів та оперативності рішень [1, 5, 4]. Стратегічний вимір є найглибшим і визначає зміну бізнес-моделі, джерел конкурентних переваг та логіки ринкової взаємодії [26, 24].

Таким чином, пропонуємо розглядати цифрову трансформацію як тривимірний процес, у якому технологічний вимір створює інструментальну основу, управлінський – забезпечує зміну процесів координації, контролю та прийняття рішень, а стратегічний – визначає трансформацію бізнес-моделі. Відповідно, кожен рівень цифрових змін може бути ідентифікований за тим, скільки вимірів він охоплює: автоматизація – лише частину технологічного; цифровізація – технологічний та частково управлінський; цифрова трансформація – усі три одночасно.

Цифрова трансформація як чинник зміни управлінської логіки підприємницьких структур. Обґрунтувавши розмежування трьох рівнів цифрових змін, доцільно проаналізувати їхній вплив на базові управлінські функції підприємницьких структур.

Функція планування є індикативною для розмежування трьох рівнів. Автоматизація лише прискорює обробку даних, зберігаючи класичну модель періодичного планування. Цифровізація вносить інструментальні покращення (дашборди, візуалізацію), проте методологія залишається ретроспективною. Принципова відмінність виникає на рівні цифрової трансформації: планування набуває безперервного характеру, ґрунтується на потоковому аналізі даних у реальному часі та прогнозних моделях [1, 18]. Аналогічна диференціація виявляється у функції організації: при автоматизації організаційна архітектура не зазнає змін, цифровізація впроваджує платформи міжфункціональної взаємодії, а цифрова трансформація зумовлює системну перебудову – формуються мережеві конфігурації та гібридні моделі управління [19, 5].

Координаційна функція найбільш наочно ілюструє якісний стрибок між рівнями. Автоматизація не змінює каналів координації, цифровізація впроваджує спільні інформаційні середовища (Google Workspace, Slack), що прискорюють обмін даними, однак координація залишається людино-орієнтованою. При цифровій трансформації координація набуває алгоритмічного характеру: інтегровані системи (ERP, AI-оркестратори) забезпечують автоматичне узгодження рішень у реальному часі [18, 5]. Контрольна функція демонструє аналогічну логіку: від періодичної звітності (автоматизація) через візуальний моніторинг (цифровізація) до безперервного контролю з автоматичним виявленням аномалій та системами раннього попередження (цифрова трансформація) [1, 19].

Процес прийняття рішень є найчутливішим індикатором рівня цифрових змін. Автоматизація не змінює інформаційної основи рішень – вони залишаються інтуїтивно-аналітичними. Цифровізація розширює аналітичну базу через ВІ-системи, проте суб'єктно-центрований характер рішень зберігається. Цифрова трансформація забезпечує перехід до data-driven management: рішення формуються на основі прогнозних моделей та сценарних симуляцій [18, 5]. Водночас абсолютизація даних є методологічно некоректною: ефективно

цифрове управління потребує синтезу алгоритмічних рекомендацій та експертного судження менеджера. Інтегральним виразом усіх змін є трансформація ролі менеджера: від класичного адміністратора (автоматизація) через зростання компетентнісних вимог (цифровізація) до архітектора управлінської взаємодії, який проєктує середовище для прийняття рішень та координує горизонтальні мережі (цифрова трансформація) [1, 18, 5].

Для системного узагальнення пропонуємо авторську матрицю впливу рівнів цифрових змін на управлінські функції (табл. 3), яка є центральним елементом наукової новизни дослідження та може бути використана як аналітична рамка для діагностики рівня цифрових змін на конкретному підприємстві.

Таблиця 3

Матриця впливу рівнів цифрових змін на управлінські функції підприємницьких структур

Управлінська функція	Автоматизація	Цифровізація	Цифрова трансформація
Планування	Прискорення збору та обробки даних; логіка планування незмінна	Розширення аналітичних можливостей; використання цифрових платформ; планування залишається лінійним	Безперервне адаптивне планування на основі даних у реальному часі; прогнозне моделювання
Організація	Оптимізація окремих операцій; організаційна структура незмінна	Часткова горизонтальна інтеграція; впровадження платформ міжфункціональної взаємодії	Перехід до гнучких, мережевих структур; гібридні моделі централізації та децентралізації
Координація	Прискорення передачі інформації; вертикальні канали зберігаються	Цифрові платформи обміну даними; спільні інформаційні середовища	Алгоритмічна координація через інтегровані системи (ERP, AI); узгодження в реальному часі
Контроль	Автоматизація звітності; контроль залишається періодичним, постфактум	Цифрові дашборди; моніторинг окремих показників	Безперервний моніторинг у режимі реального часу; оперативне виявлення відхилень
Прийняття рішень	Зменшення рутини; рішення залишаються інтуїтивно-аналітичними	Розширення інформаційної бази; часткове аналітичне підкріплення рішень	Data-driven management; сценарне моделювання; прогнозні алгоритми
Роль менеджера	Незмінна: адміністратор і контролер	Часткова зміна компетенцій; зростання вимог до цифрової грамотності	Архітектор управлінської взаємодії; аналітик, координатор, провідник змін

Джерело: розроблено авторами.

На основі матриці можна зробити ключовий висновок: саме одночасна зміна всіх шести управлінських функцій є індикатором переходу від цифровізації до цифрової трансформації. Запропонована рамка може використовуватися для аналітичної діагностики рівня цифрових змін на конкретному підприємстві. Водночас слід зазначити, що матриця є аналітичною моделлю, яка відображає загальну логіку змін і не претендує на універсальне охоплення галузевої специфіки; її практичне застосування потребує адаптації до контексту конкретної підприємницької структури.

Практична релевантність запропонованого підходу: міжнародний та український контекст. Теоретичне розмежування рівнів цифрових змін потребує ілюстративної верифікації, яка може бути здійснена через аналіз міжнародних індексів та рейтингів цифрового розвитку, а також практичного досвіду підприємницьких структур у різних країнах. Такий підхід дозволяє перевірити, чи дійсно лідери цифрового розвитку демонструють ознаки зміни управлінської логіки, а не лише технологічне оснащення.

Digital Adoption Index Світового банку фіксує нерівномірність цифрового проникнення: лідери (Данія, Нідерланди, Швеція) демонструють значення бізнес-субіндексу >0.85 , тоді як країни з перехідною економікою – $0.45\text{--}0.60$ [27]. IMD World Digital Competitiveness Ranking засвідчує, що країни з найвищою цифровою конкурентоспроможністю (Сінгапур, Швейцарія, Данія) одночасно демонструють найбільш адаптивні моделі корпоративного управління [14]. AI Maturity Ranking 2025 оцінює здатність компаній інтегрувати AI у стратегічні процеси: NVIDIA (100 балів), Microsoft (90.7), Alphabet (88.5) – перша трійка [15]. Аналіз цих джерел дозволяє виявити ключові тенденції, що ілюструють запропоноване розмежування (табл. 4).

Таблиця 4

Ключові тенденції цифрової трансформації у формуванні нових моделей управління

Тенденція	Зміст прояву	Вплив на модель управління
Платформізація	Використання цифрових платформ як середовища координації, взаємодії та створення цінності	Перехід до платформених та екосистемних моделей управління
Data-driven management	Зростання ролі даних, аналітики та прогнозних інструментів у прийнятті рішень	Підвищення обґрунтованості рішень, аналітична підтримка управління
Інтеграція AI	Використання штучного інтелекту в стратегічних, операційних і аналітичних процесах	Формування інтелектуалізованих моделей управління
Мережевізація	Посилення горизонтальних зв'язків і гнучких форматів взаємодії	Відхід від жорстко ієрархічних структур до гібридних та мережевих моделей
Цифрова стійкість	Адаптація управління до криз, нестабільності та зовнішніх шоків	Підвищення гнучкості, безперервності й стійкості управлінських систем
Екосистемність	Залучення підприємства до ширших цифрових мереж і партнерських середовищ	Розширення меж управління за межі внутрішньої структури підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [27, 14, 15, 17].

Наведені тенденції ілюструють, що компанії-лідери (NVIDIA, Microsoft, Alphabet [15]) демонструють саме зміну управлінської логіки, а не лише технологічне оснащення, підтверджуючи перехід до платформених, data-driven та екосистемних моделей управління.

Особливий інтерес становить український досвід, де цифровізація відбувається в умовах поєднання активного розвитку цифрових рішень та високої нестабільності зовнішнього середовища, воєнних викликів та обмеженості ресурсів [8, 21, 7]. П. Гринько зазначає, що цифрова трансформація бізнесу в Україні набуває особливого характеру через поєднання модернізаційних та адаптивних мотивів [3]. Д. Максименко та ін. відзначають, що цифрова трансформація МСП реалізується переважно через інструменти швидкого ефекту: CRM-рішення, хмарні сервіси, цифровий маркетинг [7]. Н. Шведа та ін. доводять, що в умовах воєнного стану цифровізація перетворюється на імператив функціонального виживання підприємств [21].

Застосування запропонованої матриці (табл. 3) до українського контексту дозволяє ідентифікувати реальний рівень цифрових змін вітчизняних підприємств. Для цього доцільно класифікувати основні напрями цифрових практик за рівнем їхнього впливу на управлінську логіку (табл. 5).

Наведена класифікація засвідчує, що більшість українських підприємницьких структур перебувають переважно на рівні автоматизації або цифровізації, а не цифрової трансформації.

Таблиця 5

Практики цифрових змін підприємницьких структур в Україні: ідентифікація рівня за управлінським критерієм

Напрямок практики	Зміст цифрових змін	Рівень за управлінським критерієм	Управлінське значення
Автоматизація звітності та обліку	Впровадження програмного забезпечення для бухгалтерського обліку, складання звітності	Автоматизація	Зниження трудомісткості; управлінська логіка незмінна
Впровадження CRM, хмарних сервісів, цифрового маркетингу	Використання CRM-систем, хмарних платформ, цифрових каналів збуту та маркетингу	Цифровізація	Оптимізація процесів; часткове розширення аналітичних можливостей
Перехід до дистанційних форматів в умовах війни	Дистанційна робота, онлайн-комунікація, цифрові канали продажу, цифрова координація	Цифровізація / початкова трансформація	Забезпечення стійкості та безперервності; часткова зміна координації
Інтеграція AI, платформ та data-driven підходів	Системна перебудова управлінської моделі на основі аналітики, прогнозних алгоритмів та цифрових платформ	Цифрова трансформація	Зміна парадигми управління; нові джерела конкурентних переваг

Джерело: сформовано авторами на основі [8, 21, 7, 15, 3].

Це підтверджує практичну значущість запропонованого розмежування. Водночас український досвід має особливу наукову цінність через поєднання модернізаційного та адаптивного вимірів: якщо в міжнародних кейсах цифрова трансформація є засобом посилення лідерства, то в українських реаліях вона водночас виконує функцію забезпечення стійкості та оперативної перебудови, розширюючи класичне розуміння цифрової трансформації виміром кризової адаптації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформульовано концептуальне розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації як якісно різних рівнів змін в управлінській логіці підприємницьких структур. На відміну від існуючих підходів, де ці категорії розмежовуються переважно за технологічним критерієм, у статті запропоновано здійснювати їх ідентифікацію за критерієм впливу на управлінську логіку – через три авторські маркери: зміну способу прийняття рішень, зміну архітектури координації та зміну ціннісної пропозиції підприємства.

Обґрунтовано тривимірну природу цифрової трансформації (технологічний, управлінський, стратегічний виміри). Показано, що ігнорування управлінського та стратегічного вимірів зводить цифрову трансформацію до формальної цифровізації, що пояснює, чому значна частина цифрових ініціатив не призводить до очікуваних управлінських результатів.

Центральним результатом є авторська матриця впливу рівнів цифрових змін на шість базових управлінських функцій, яка системно показує: на рівні автоматизації управлінська логіка залишається незмінною, на рівні цифровізації відбуваються часткові зміни окремих процесів, а на рівні цифрової трансформації змінюється вся парадигма управління – від адміністративно-контрольної до аналітико-координаційної.

На основі аналізу міжнародних індексів (Digital Adoption Index, IMD World Digital Competitiveness Ranking, AI Maturity Ranking 2025) показано, що компанії-лідери цифрового розвитку демонструють саме зміну управлінської логіки, а не лише технологічне оснащення. Аналіз українського контексту засвідчив, що в умовах поєднання модернізаційних та кризово-адаптивних мотивів більшість вітчизняних підприємств перебувають на рівні автоматизації або цифровізації, а декларативна «цифрова трансформація» без зміни управлінської логіки фактично є лише технологічною модернізацією. Запропоноване розмежування може сприяти уникненню такої «імітаційної трансформації» та фокусуванню управлінських зусиль на системних змінах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої матриці на підприємницьких структурах різних галузей; із розробкою кількісних індикаторів для кожного рівня цифрових змін; а також із дослідженням галузевої специфіки переходу між рівнями та визначенням критичних точок якісної трансформації управлінської парадигми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
2. Булат В. Л., Миколенко Р. О., Дима О. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів: особливості та передумови виникнення. Економіка та інформаційні технології. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030110>

Bazyk, A. & Hrynk, T. (2026). Automation, digitalization and digital transformation: differentiation of change levels in the management logic of entrepreneurial structures. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 50-62. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-04>

3. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 53–58.

4. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

5. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>

6. Лазаренко М. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Economic Space*. 2025. № 200. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>

7. Максименко Д., Осадчий Є., Метельський А. Цифрова трансформація основної діяльності малих та середніх підприємств: інструменти та методи. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-41>

8. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Т. 2, № 104. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>

9. Сільченко В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>

10. Тяхтенко Н., Сереженкова О. Цифрова трансформація підприємницького середовища в контексті соціокультурних змін сучасного бізнесу. *Economic Synergy*. 2024. С. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>

11. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Економічна наука*. 2024. № 15. С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>

12. Cadena Flores C. A., Gallo Colcha D. M., Morán Zambrano I. A., Moreno Alvarado G., Vega Abarca R. Transformación digital: análisis de la digitalización y automatización de los procesos empresariales. *ASCE Magazine*. 2025. Vol. 4, No. 4. P. 277–297. DOI: <https://doi.org/10.36887/ASCE/277.297/2025>

13. Forbes releases Digital 100. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/lists/digital-100/> (дата звернення: 19.02.2026).

14. World digital competitiveness ranking: Methodology. IMD Business School. 2025. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/methodology/> (дата звернення: 19.02.2026).

15. AI maturity ranking 2025. IMD Business School. 2025. URL: <https://www.imd.org/artificial-intelligence-maturity-index/results-2025/> (дата звернення: 19.02.2026).

16. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. P. 102012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

17. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

18. Peña J., Castellanos W., Cubillos A., Duque K., Sanchez C., Zamora J. La transformación digital en la gestión empresarial: Desafíos y oportunidades en un entorno globalizado : working paper. 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35676.81280>

19. Prado-Chinga A. E., Aliri C. A., Geovanny C. G. El efecto de la digitalización en la gestión empresarial desde un enfoque exploratorio. *Innova Science Journal*. 2023. Vol. 1, No. 2. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n2/11>

20. Sánchez-Quinde M. A., Proaño-González E. A., Urresta-Yépez R. F. La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales.

Multidisciplinary Collaborative Journal. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 30–44. DOI: <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34>

21. Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economic Studies*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

22. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

23. Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, No. 4. P. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

24. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

25. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

26. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

27. Digital adoption index. World Bank. 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (дата звернення: 19.02.2026).

REFERENCES

Buhrimenko R., Smirnova P. The impact of digital transformation development on enterprise activity. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29> [in Ukrainian].

Bulat V. L., Mykolenko R. O., Dyma O. O. Digital transformation of business processes: Features and preconditions of emergence. *Ekonomika ta informatsiini tekhnolohii*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030110> [in Ukrainian].

Hrynko P. L. Digital transformation of business in the context of innovation processes development in Ukraine. *Business Inform*. 2020. No. 3. P. 53–58. [in Ukrainian].

Hrynko T., Hviniasvili T., Kaliberda M. Strategic management of an enterprise under conditions of the digital economy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].

Hubarieva I., Bielikova N., Yaholnytskyi O. Management of enterprise digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> [in Ukrainian].

Lazarenko M. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes in Ukraine. *Economic Space*. 2025. No. 200. P. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69> [in Ukrainian].

Maksymenko D., Osadchyi Ye., Metelskyi A. Digital transformation of core activities of small and medium-sized entrepreneurs: Tools and methods. *Ekonomichnyi prostir*. 2024. No. 191. P. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-41> [in Ukrainian].

Melnyk L., Karintseva O., Kalinichenko L., Kharchenko M., Tarasenko S. Digital transformation of business processes in Ukraine: Best practices of domestic business and modern challenges. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Vol. 2, No. 104. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> [in Ukrainian].

Bazyk, A. & Hrynk, T. (2026). Automation, digitalization and digital transformation: differentiation of change levels in the management logic of entrepreneurial structures. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 50-62. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-04>

Silchenko V. Approaches to interpreting the definition of "digital transformation". *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132> [in Ukrainian].

Tiukhtenko N., Serezhenkova O. Digital transformation of the entrepreneurial environment in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*. 2024. P. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1> [in Ukrainian].

Chernychko T. V., Proskura V. F., Almashi V. V. Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development. *Ekonomichna nauka*. 2024. No. 15. P. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66> [in Ukrainian].

Cadena Flores C. A., Gallo Colcha D. M., Morán Zambrano I. A., Moreno Alvarado G., Vega Abarca R. Transformación digital: análisis de la digitalización y automatización de los procesos empresariales. *ASCE Magazine*. 2025. Vol. 4, No. 4. P. 277–297. DOI: <https://doi.org/10.36887/ASCE/277.297/2025>

Forbes releases Digital 100. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/lists/digital-100/> (Last accessed: 19.02.2026).

World digital competitiveness ranking: Methodology. IMD Business School. 2025. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/methodology/> (Last accessed: 19.02.2026).

AI maturity ranking 2025. IMD Business School. 2025. URL: <https://www.imd.org/artificial-intelligence-maturity-index/results-2025/> (Last accessed: 19.02.2026).

Li F. The digital transformation of business models in the creative industries. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. P. 102012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

Peña J., Castellanos W., Cubillos A., Duque K., Sanchez C., Zamora J. La transformación digital en la gestión empresarial: Desafíos y oportunidades en un entorno globalizado : working paper. 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35676.81280>

Prado-Chinga A. E., Aliri C. A., Geovanny C. G. El efecto de la digitalización en la gestión empresarial desde un enfoque exploratorio. *Innova Science Journal*. 2023. Vol. 1, No. 2. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n2/11>

Sánchez-Quinde M. A., Proaño-González E. A., Urresta-Yépez R. F. La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales. *Multidisciplinary Collaborative Journal*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 30–44. DOI: <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34>

Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economic Studies*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, No. 4. P. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Digital adoption index. World Bank. 2016. URL:
<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (Last accessed:
19.02.2026).

AUTOMATION, DIGITALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION: DIFFERENTIATION OF CHANGE LEVELS IN THE MANAGEMENT LOGIC OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES

Bazyk Oleksandr

*Oles Honchar Dnipro National University
Dnipro, Ukraine*

Hrynko Tetiana

*Oles Honchar Dnipro National University
Dnipro, Ukraine*

Purpose – to substantiate the conceptual differentiation of automation, digitalization, and digital transformation as qualitatively different levels of changes in the management logic of entrepreneurial structures, and to prove that digital transformation is a factor of paradigm shift in management – from an administrative-control to an analytical-coordination model. Design/methodology/approach – the methodological basis comprises systemic and evolutionary approaches; the conceptual support relies on the theory of dynamic capabilities and the concept of digital transformation as business-model change. Critical and comparative analysis, synthesis, theoretical generalization, and abstraction were applied; illustrative verification was carried out through international indices of digital development (Digital Adoption Index, IMD World Digital Competitiveness Ranking, AI Maturity Ranking 2025) and the practice of Ukrainian enterprises. Findings – three criteria-markers of differentiation between levels of digital change are proposed (change in decision-making, in coordination architecture, and in value proposition); the three-dimensional nature of digital transformation is substantiated (technological, managerial, strategic dimensions); an author's matrix of the impact of digital change levels on six basic management functions is developed (planning, organization, coordination, control, decision-making, manager's role). Practical implications – the proposed matrix serves as a diagnostic tool for assessing the actual level of digital changes at a specific enterprise and helps to avoid "imitation transformation". Originality/value – for the first time, the differentiation of three levels of digital change is proposed by a managerial rather than a technological criterion; the author's matrix is developed as an analytical framework for diagnosing the actual level of digital changes in entrepreneurial structures.

Keywords: digital transformation; automation; digitalization; management logic; entrepreneurial structures; data-driven management; management models.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

11 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

19 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

CC BY 4.0

УДК 004.8:005

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-05

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Голіонко Н.Г. *

*к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту*

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ORCID [0000-0003-3755-1562](https://orcid.org/0000-0003-3755-1562)

Баніт О.В.

*д.пед.н., старший дослідник, професор
кафедри менеджменту*

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
головний науковий співробітник відділу
андрагогіки Інститут педагогічної освіти
і освіти дорослих імені Івана Зязюна*

НАПН України

м. Київ, Україна

ORCID [0000-0001-9002-6439](https://orcid.org/0000-0001-9002-6439)

* Email автора для листування: holionko.nataliia@kneu.edu.ua

Анотація. У статті представлено особливості інтеграції технологій штучного інтелекту (ШІ) в управління бізнес-організаціями через порівняльну призму, зосереджуючись як на міжнародній практиці, так й на українському контексті. Дослідження спрямоване на аналіз і оцінку ключових можливостей й потенційних викликів, що виникають при впровадженні систем ШІ у процеси стратегічного та операційного менеджменту, а також на обґрунтування пріоритетних напрямів формування ефективної моделі управління, здатної забезпечити суттєве підвищення продуктивності, адаптивної гнучкості, стійкості та стратегічної конкурентоспроможності сучасних бізнес-організацій в динамічних умовах цифрової економіки.

Проаналізовано переваги впровадження штучного інтелекту в процеси управління бізнес-організаціями за трьома напрямками: стратегічне управління, операційна ефективність та розвиток людського капіталу. На прикладах світових й українських компаній продемонстровано роль ШІ в оптимізації фінансових рішень, логістики, HR-процесів. Акцентовано увагу на трансформації ролі менеджера: від виконання рутинних контрольних функцій до когнітивного підсилення людського інтелекту керівника, де ШІ постає не заміною людини, а стратегічним радником, що забезпечує перехід до проактивного управління. Доведено, що використання інтелектуальних систем є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, який водночас потребує системного аналізу супутніх викликів та ризиків.

Підсумовано, що стійка конкурентна перевага формується не стільки за рахунок самої технології, скільки завдяки здатності організації стратегічно керувати можливостями й загрозами через адаптацію організаційних структур та створення гібридної моделей управління (Human-in-the-Loop), що забезпечує поєднання аналітичної потужності алгоритмів ШІ з людською інтуїцією й етичною відповідальністю, що є фундаментом життєздатності бізнесу в майбутньому.

Ключові слова: штучний інтелект, бізнес-організація, стратегічне та операційне управління, цифрова економіка.

JEL: O33, M15, D83

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний світовий ринок характеризується стрімким прискоренням цифрової трансформації, яка виступає критичним чинником, що модифікує принципи й підходи до управління бізнес-організаціями. Цей процес не лише генерує великі обсяги даних (Big Data), але й радикально змінює очікування клієнтів та швидкість, з якою повинні прийматися стратегічні рішення. Як наслідок, конкурентний тиск значно посилюється: бізнес-організації, які не встигають перетворити дані на корисну інформацію, швидко втрачають ринкові позиції. Саме тому штучний інтелект (ШІ) перестав бути футуристичною ідеєю і став важливим інструментом менеджменту. ШІ пропонує найбільш оптимальний шлях для забезпечення оперативної точності, масштабованості та прогнозної здатності, необхідних для виживання й процвітання в сучасному гіперконкурентному світі. Водночас науковці й практики досі досліджують механізми ефективного використання технологій ШІ в управлінні бізнес-організаціями.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз праць українських і закордонних дослідників свідчить, що впровадження технологій ШІ в управління бізнес-організаціями є нині не просто вибором, а незворотним стратегічним імперативом розвитку системи бізнес-менеджменту. На думку українських науковців (Смоляк, Холодницька, 2024) інтеграція технологій ШІ в управлінську діяльність дозволяє звільнити час менеджерів для зосередження їхньої уваги на стратегічному плануванні та інноваціях. Це підтверджує значний потенціал технологій ШІ в оптимізації управлінських процесів. Сучасні дослідники продовжують розвивати таку думку, акцентуючи на практичних перевагах цифровізації. Так, І. Дашко та Г. Никончук (2025) стверджують, що ШІ радикально трансформує саму архітектуру прийняття рішень, забезпечуючи високу швидкість опрацювання великих масивів даних, що мінімізує вплив людського фактора та підвищує об'єктивність висновків.

Доповнюючи цей підхід, Г. Дорошенко та І. Тернова (2025) акцентують увагу на тому, що в умовах цифрової економіки ШІ стає ядром стратегічного управління, дозволяючи організаціям не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх завдяки предиктивній аналітиці. Водночас вплив інтелектуальних систем поширюється і на рівень конкретних інструментів реалізації стратегій. Як зазначає В. Нагірняк (2024), цифрова трансформація через впровадження ШІ в управлінні проектами суттєво підвищує ефективність командної роботи та точність ресурсного планування.

Закордонні науковці дослідили діяльність малого бізнесу та наводять переконливі кількісні свідчення представників 91% малих і середніх підприємств, які використовують ШІ та повідомляють, що він безпосередньо впливає на зростання їхніх доходів. Окрім того, технології ШІ сприяють значній операційній ефективності, а результати дослідження, проведеного вченим з університету Індіани (США) показують, що він може знизити операційні витрати до 30% та заощадити підприємствам понад 20 годин цінного часу щомісяця (Agbaakin, 2025). Технології ШІ забезпечують ефективність, точність прогнозного управління та здатність до обробки даних у масштабах, недоступних для людини. Індійські автори (Shukla, Dubey, Mishra, 2024) розглядають, як ШІ-технології допомагають керівникам в аналізі даних, прогнозуванні й стратегічному плануванні, підвищуючи точність рішень та швидкість обробки інформації. Водночас, як зауважують корейські дослідники (Seo, Yoo, Lee, 2024),

інтеграція технологій ШІ у хмарні системи ресурсів дозволяє значно підвищити ефективність й масштабованість управління ресурсами.

Вчені переконують, що реальна, стійка конкурентна перевага належатиме не тим організаціям, які першими впровадять найпотужніші алгоритми, а тим, які зможуть майстерно управляти новими, критично важливими класами ризиків, породжених технологіями ШІ. Такі ризики виходять за межі традиційної операційної діяльності, охоплюючи етичні виклики (пов'язані з алгоритмічною упередженістю та справедливістю), кібербезпекові загрози (вразливість критичних даних) та глибокі культурні перешкоди (опір персоналу й порушення довіри).

Проте інтеграція таких систем вимагає виваженого підходу. У науковій літературі також висвітлюються проблеми й ризики, пов'язані з інтеграцією ШІ, такі як конфіденційність даних, етичні дилеми, потенційні алгоритмічні упередження. О. Дороніна та В. Дядій (2024) зауважують, що поряд із беззаперечними перевагами, як-от підвищення точності прогнозів, виникають нові управлінські ризики. Ці ризики мають комплексний характер. О. Дегтярьова (2023) досліджує соціально-економічні аспекти застосування ШІ, підкреслюючи, що бізнес-середовище має бути готовим до трансформації робочих місць та соціальної відповідальності алгоритмів. Окремий фокус на технічній та операційній безпеці робить М. Огнівчук (2025), вказуючи на двоїсту природу технології: ШІ може як суттєво посилити кібербезпеку бізнесу, так і створити нові вразливості, якими можуть скористатися зловмисники. У контексті ринкових змін Я. Сидорюк та Л. Лещій (2024) наголошують, що майбутнє вже настало, і аналіз ринку ШІ свідчить про його докорінний вплив на формування бізнес-стратегій. Автори зазначають, що ігнорування ризиків на етапі планування може нівелювати будь-які технологічні переваги. Додатково, А. Тімаревська (2023) виділяє специфічні виклики використання саме генеративного ШІ для бізнесу, де питання авторського права та достовірності згенерованого контенту стають критичними. Консультанти Boston Consulting Group (BCG) зазначають, що контроль ризиків (регулювання, етичні політики, управління) є ключовим фактором для реалізації переваг від технологій ШІ (Corpora et al, 2024).

Виявлений у науковому дискурсі широкий спектр переваг і ризиків ШІ, описаних дослідниками, зумовлює необхідність комплексного дослідження балансу між цими аспектами, що визначило вибір теми та формулювання мети нашої статті

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз ключових можливостей та потенційних викликів, що виникають при інтеграції технологій штучного інтелекту в процеси стратегічного й операційного управління сучасними бізнес-організаціями та узагальнення стратегій і рекомендацій щодо мінімізації ризиків.

Науковою гіпотезою дослідження визначено передбачення, що інтеграція технологій та систем ШІ в управління бізнес-організацією здатна забезпечити суттєве зростання ефективності управлінських рішень, підвищення адаптивності та інноваційності бізнес-організації, за умови системного управління ризиками, етичними аспектами і розвитком цифрових компетентностей персоналу. Відповідно, конкурентна перевага в сучасному бізнес-середовищі формується не стільки через рівень технологічної зрілості систем ШІ, скільки через здатність бізнес-організації стратегічно керувати новими можливостями й ризиками, що породжують такі технології.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети та перевірки наукової гіпотези необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати практичний досвід та переваги інтеграції ШІ у ключові сфери управління (стратегічне, операційне, фінансове та HR) на прикладі провідних міжнародних та українських компаній;

- ідентифікувати й класифікувати критичні ризики й виклики, що виникають при впровадженні ІІІ-систем (етичні, технологічні, безпекові, організаційні та культурні);
- обґрунтувати стратегії мінімізації ризиків та розробити рекомендації щодо формування ефективної моделі впровадження ІІІ в управління бізнес-організацією.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для комплексного розв'язання завдань використано поєднання загальнонаукових та спеціальних методів: систематизації й теоретичного узагальнення для аналізу наукових поглядів щодо ролі ІІІ як драйвера продуктивності; порівняльного аналізу для вивчення досвіду впровадження ІІІ в українських та міжнародних компаніях, а також аналізу невдалих кейсів; метод класифікації та декомпозиції для детального структурування ризиків; прогностичного моделювання для визначення перспектив розвитку організаційних структур та бізнес-моделей; абстрактно-логічний метод для формування висновків та розроблення стратегій мінімізації ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Штучний інтелект вже сьогодні приносить велику користь стратегічному, операційному, кадровому управлінню бізнес-організацією. Економічна організація співробітництва та розвитку (OECD, 2024). визначає роль ІІІ у підвищенні ефективності управління через інтелектуальну підтримку прийняття рішень. Т. Давенпорт і Р. Ронанкі (Davenport, Ronanki 2018) стверджують, що головна цінність технологій ІІІ полягає в когнітивному підсиленні управлінців, а не в заміні людського фактору. Результати опитування Ernst & Young за 2025 рік показують, що організації, які впроваджують практики відповідального ІІІ (вирішення ризиків, управління) отримують стратегічні переваги (O'Reilly, 2025). Авторами цієї статті також здійснювалося дослідження можливостей штучного інтелекту, які можна ефективно використовувати в бізнесі (Banit, 2024).

ІІІ розглядається означеними вище вченими не просто як інструмент автоматизації рутинних операцій (наприклад, обробка документів), але й як система, здатна до когнітивної аргументації управлінських функцій. Це означає здатність алгоритмів аналізувати складні, неструктуровані дані, виконувати прогностне моделювання (прогнозування попиту, ризиків, поведінки конкурентів) і надавати рекомендації для прийняття рішень ІІІ постає як розширення інтелекту менеджера, допомагаючи йому перейти від реактивного до проактивного управління. Отже, конкурентну перевагу забезпечує не сама технологія, а механізми управління нею: менеджмент ризиків, етика та відповідні управлінські політики.

Водночас інтеграція ІІІ супроводжується низкою суттєвих ризиків і викликів – від етичних та правових дилем до загроз кібербезпеки й необхідності трансформації організаційної культури. Проаналізуємо детальніше конкретні переваги й виклики на прикладах українських і закордонних бізнес-організацій.

Основні переваги використання технологій ІІІ в управлінні бізнес-організацією

Як показує практика, використання технологій ІІІ в управлінні бізнес-організацією ілюструє багато переваг. Серед них можемо виокремити основні – у сфері управління, операційної діяльності та людського капіталу (рис. 1).



Рис. 1. Переваги використання технологій ШІ в управлінні бізнес-організацією

Джерело: складено авторами на основі SG Analytics, 2025; HSBC Holdings plc., 2024; NV, 2025; WEZOM, 2024; IMD, 2024.

Проаналізуємо детальніше кожний з напрямів ефективного використання технологій ШІ, відображених на рис. 1, на прикладах сучасних бізнес-організацій.

Стратегічне та фінансове управління. ШІ значно підвищує якість стратегічного й фінансового управління завдяки своїй здатності обробляти та синтезувати величезні обсяги зовнішніх і внутрішніх даних. Ключовою перевагою є прогностичне моделювання та сценарний аналіз. Системи ШІ можуть значно швидше і точніше, ніж за традиційними методами, аналізувати зібрані дані й передбачати ринкові зміни, динаміку попиту, коливання фінансових потоків та поведінку конкурентів. Це дозволяє керівництву бізнес-організацій приймати проактивні рішення, використовуючи підхід управління керованими даними. Крім того, системи ШІ забезпечують оптимізацію інвестиційних рішень, виявляючи неочевидні кореляції та приховані закономірності в даних, що призводить до ефективнішого розподілу капіталу. ШІ також важливий для автоматизованого управління ризиками (ERM), надаючи інструменти для безперервного моніторингу й миттєвої ідентифікації операційних, кредитних чи кіберризиків у реальному часі. Це значно знижує ймовірність людської помилки. Наприклад, Mastercard застосовує ШІ-алгоритми для моніторингу транзакцій в реальному часі для виявлення підозрілих або шахрайських дій, що стосується як класичних «карта/платіж», так і схем типу «авторизовані платіжні доручення» (APP) у реальному часі. Керівництво компанії Mastercard заявляє, що завдяки своєму генеративному ШІ-рішенню кількість виявлених скомпрометованих карток подвоюється щорічно, а час реагування на це значно скоротився (SG Analytics, 2025).

Такі гіганти, як Goldman Sachs, HSBC використовують машинне навчання для ідентифікації прихованих шахрайських схем та предиктивного аналізу кредитних ризиків, що дозволяє значно знизити фінансові втрати. Так, наприклад, HSBC у своєму щорічному звіті за 2024 рік зазначає про щомісячний моніторинг більше 900 мільйонів транзакцій на наявність ознак фінансових злочинів та використовує машинне навчання й розширена аналітика для цієї функції (HSBC Holdings plc., 2024).

Операційна ефективність та ланцюги постачання. На рівні операційної діяльності ШІ є потужним каталізатором ефективності. По-перше, він забезпечує глибоку автоматизацію рутинних управлінських функцій (виставлення рахунків, обробка документів, базова звітність), звільняючи менеджерів середньої та вищої ланки від мікроконтролю й дозволяючи їм сфокусуватися на інноваціях та стратегії. По-друге, ШІ здійснює оптимізацію ланцюгів постачання через динамічне управління запасами "точно в строк" (Just-in-Time) – точне прогнозування потреби у складських приміщеннях, мінімізацію затримок і скорочення логістичних витрат. По-третє, у виробничому секторі ШІ сприяє підвищенню якості продукції/послуг завдяки системам машинного зору та предиктивної аналітики, які виявляють

дефекти й несправності обладнання ще до того, як вони стануть критичними, запобігаючи дорогому простою.

Наприклад, у міжнародному контексті компанії, такі як Google, Siemens, Toyota, активно інтегрують технології ШІ в бізнес-процеси. Google використовує ШІ для прогностичної аналітики споживацьких тенденцій, Siemens – для оптимізації виробництва та управління енергетичними мережами, а Toyota – для створення автономних транспортних систем (Oracle, 2024). Amazon використовує ШІ для динамічного перерозподілу товарів між складськими центрами, прогнозуючи локальний попит за години до його виникнення, що є ключем до їхньої операційної досконалості (Oracle, 2024). Український бізнес також активно інтегрує системи ШІ у щоденне управління та взаємодію з клієнтами, що свідчить про зростання цифрової зрілості бізнес-організацій навіть у складних економічних умовах. Так, Monobank застосовує алгоритми машинного навчання для виявлення шахрайських операцій, персоналізації фінансових пропозицій та автоматичного оцінювання кредитного ризику клієнтів у режимі реального часу (NV, 2025). Rozetka, найбільший онлайн-ритейлер України, використовує ШІ для аналітики споживчої поведінки, прогнозування попиту та оптимізації цінових стратегій, що дозволяє ефективно керувати асортиментом і зменшувати логістичні витрати (WEZOM, 2024). Компанія «Нова пошта» впроваджує комп'ютерний зір та предиктивну аналітику для автоматичного сортування посилок, оптимізації маршрутів доставки й управління навантаженням у логістичних центрах (Dev.ua. (2025). Ці та інші приклади (Kyivstar Hub, 2025) демонструють, що впровадження систем ШІ в міжнародних і українських компаніях вже не є експериментом, а стало інструментом підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Управління людським капіталом та HR. ШІ надає значні переваги в управлінні персоналом, трансформуючи HR-функції від адміністративних до стратегічних. У дослідженнях закордонних вчених зазначається, що системи ШІ дозволяють проводити персоналізований розвиток співробітників шляхом оцінювання індивідуальних компетентностей і прогалин у знаннях, автоматично формуючи індивідуальні плани навчання й кар'єрного зростання (Madhumithaa, 2025). Це підвищує рівень залученості та лояльності персоналу. Крім того, ШІ покращує оптимізацію процесу найму. Алгоритми можуть аналізувати резюме, оцінювати відповідність вимогам та ідентифікувати найкращих кандидатів, що, за умови належної калібрації систем дозволяє мінімізувати суб'єктивні упередження, які часто впливають на традиційні рішення про найм. Системи AI допомагають підвищувати рівень залученості та проводити моніторинг настроїв співробітників у реальному часі, використовуються для автоматизації рутинних HR-функцій та підтримки прийняття кадрових рішень.

Швидке впровадження інтелектуальних систем відкриває нові класи ризиків, що вимагають від керівництва не меншої уваги. Системний аналіз ключових викликів та деструктивних чинників впровадження ШІ дозволить окреслити межі безпечного та ефективного використання цих технологій в управлінні бізнес-організаціями.

Ключові ризики та виклики впровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією

Поряд з яскравими позитивними прикладами використання технологій і систем ШІ, означених вище, бізнес-організації звітують щодо почасті застережного досвіду використання штучного інтелекту. Відомий приклад шведського фінтех-гіганта Klarna, що замінив у 2024 році близько 700 співробітників (10% працівників) системами ШІ. Цей експеримент провалився через численні скарги клієнтів щодо неякісного обслуговування, втрату гнучкості та емпатії. У 2025 році компанія повернула всіх співробітників визнавши, що повна автоматизація не здатна забезпечити належний клієнтський досвід (Medium, 2025). Можна навести й інші приклади. Компанія Amazon HR відмовилася від алгоритму добору персоналу через гендерну упередженість (Amazon, 2024). Microsoft Tay була вимкнена через формування токсичних висловлювань, а Cambridge Analytica зіштовхнулася з етичними звинуваченнями у

використанні даних без згоди користувачів (Reuters, 2018). Такі кейси свідчать про необхідність належного контролю й прозорості у розробці та використанні моделей ШІ. Аналіз цих та інших кейсів уможливорює виокремити низку ключових ризиків та викликів упровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією (рис. 2):



Рис. 2. Ключові ризики та виклики впровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією

Джерело: складено авторами на основі Petreski, Hashim, 2023; PaloAlto Networks Cyberpedia, 2025; Westerman, Bonnet, McAfee, 2024; GlobalLogic Inc., 2025.

Акцентуємо увагу на кожному з означених викликів використання технологій ШІ в управлінні бізнес-організацією, відображених на рис. 2.

Етичні та культурні ризики. Головні ризики використання ШІ лежать у площині етики й корпоративної культури. Основним викликом є алгоритмічна упередженість (Bias): якщо ШІ навчається на історично упереджених даних (наприклад, даних про найм, де домінували чоловіки, або про кредитування певних соціальних груп), він автоматично відтворюватиме та посилюватиме дискримінаційні рішення у майбутньому, що може призвести до судових позовів та репутаційних втрат. Інша серйозна проблема – проблема «чорного ящика». Багато складних моделей ШІ (наприклад, глибоке навчання) не можуть чітко пояснити логіку своїх рішень, що унеможливорює аудит, ускладнює виправлення помилок і підриває управлінську довіру до системи (Шамов, 2025). Варто також наголосити, постійний алгоритмічний контроль та заміна людських функцій призводить до зниження рівня довіри серед персоналу і про зниження морального духу та опору інноваціям.

Технологічні та кібербезпекові ризики. Впровадження ШІ значно розширює поверхню атаки організації, створюючи нові кібербезпекові вразливості ШІ-систем. Особливу небезпеку становлять Adversarial Attacks – навмисне маніпулювання вхідними даними, щоб змусити ШІ прийняти неправильне критичне рішення (наприклад, схвалити шахрайську транзакцію або неправильно ідентифікувати об'єкт) (Securing AI Models, 2025). Крім того, виникає ризик надмірної залежності від однієї ключової ШІ-системи. У разі її збою, помилки або відмови, організація може зіткнутися з операційним колапсом через відсутність резервних людських процесів (PaloAlto Networks Cyberpedia, 2025).

Організаційні та фінансові виклики. Навіть якщо технологія ШІ працює ідеально, вона стикається з внутрішніми організаційними та фінансовими викликами. По-перше, інвестиції в ШІ часто мають високу вартість впровадження та підтримки (включаючи витрати на потужні

обчислювальні ресурси та кваліфікованих фахівців), а розрахунок реальної рентабельності інвестицій (ROI) може бути складним і довгостроковим, що створює фінансові перешкоди. По-друге, існує критична нестача компетенцій. Для управління, налаштування та інтерпретації складних ШІ-систем потрібні фахівці, які поєднують навички менеджменту, аналізу даних та етики, так звані «гібридні» менеджери. По-третє, найбільш поширеним внутрішнім викликом є опір змінам, особливо з боку менеджерів середньої ланки, чії функції частково автоматизуються, і які можуть саботувати нові процеси (Davenport, Ronanki, 2018).

Окремим важливим управлінським аспектом є вплив моделей ШІ на організаційну структуру та бізнес-модель. Інтеграція ШІ змінює структуру управління бізнесом. Часто великі компанії формують спеціальні підрозділи як ШІ-офіси, лабораторії даних (Data Labs), центри аналітики. Структура стає більш пласкою, зменшується ієрархічність, натомість зростає значення кросфункціональних команд. Так, в угоді про злиття з Wantent, український стартап YouScan, що спеціалізується на аналітиці великих даних з соціальних мереж з допомогою технологій ШІ, засвідчує про еволюцію організаційної структури та бізнес-моделі компанії: від простої платформи моніторингу до комплексного аналітичного холдингу/мережі продуктів. YouScan та Wantent оголосили про об'єднання технологій для аналізу емоційного сприйняття контенту в соцмережах (Кузьменко, 2025). Інша компанія GlobalLogic, (GlobalLogic Inc., 2025), що має суттєву аналітичну ШІ-складову, впроваджує моделі ШІ та машинного навчання у власні рішення, що передбачає підтримування рівня компетенцій та, очевидно, змінює не лише технології, але й організаційну структуру: збільшення запитів на аналітиків ШІ спеціалістів, створення компетенцій в управлінні даними та ШІ тощо. Відповідно, оновлені бізнес-моделі організацій, що залежать від технологій штучного інтелекту та аналітики даних сприяють переходу до управління керованого даними, цифрових платформ та використання алгоритмів ШІ як сервісу. Такі трансформації створюють нові джерела доходів і вимагають змін у корпоративному управлінні.

Визначення й розуміння цих технологічних, етичних, організаційних ризиків є лише першим кроком. Для успішної й стабільної цифрової трансформації бізнес-організації мають не лише усвідомлювати загрози, але й активно впроваджувати стратегії для їх мінімізації. Отже, розглянемо ключові підходи для безпечного та ефективного впровадження ШІ.

Стратегії мінімізації ризиків та успішного впровадження ШІ в управлінні бізнес-організацією

На основі аналізу наукових джерел виокремлено низку стратегій, що дозволяють упроваджувати ШІ в управління бізнес-організацією з мінімальними ризиками (рис. 3).



Рис. 3. Стратегії успішного впровадження ШІ в управління бізнес-організацією

Джерело: складено авторами на основі Explainable AI, 2025; Human-in-the-Loop AI, 2025; OECD, 2024; European Commission, 2025; Gartner, 2023.

Обґрунтуємо доцільність упровадження означених на рис. 3 стратегій в управлінні бізнес-організацією.

Впровадження «пояснювального ШІ» – Explainable AI (як розумної системи ШІ, яка уміє пояснювати свої рішення, щоб люди могли її зрозуміти та перевірити) та прозорості. Для подолання проблеми «чорного ящика» й боротьби з упередженістю важливим є впровадження Explainable AI. Організаціям необхідно створювати механізми, що дозволяють людині не просто бачити результат роботи алгоритму, але й розуміти логіку та ключові чинники, що призвели до певного рішення. Забезпечення такої прозорості є основою для побудови довіри, дозволяє проводити ефективний аудит рішень (особливо у фінансовій та HR-сферах) і гарантує відповідність системи внутрішнім етичним стандартам і зовнішнім регуляторним вимогам (Explainable AI, 2025).

Створення гібридної моделі управління. Щоб запобігти надмірній залежності та етичним помилкам, необхідно переходити до гібридної моделі управління «Human-in-the-Loop» («людина в контурі» або «людина в циклі прийняття рішень»). Суть цієї моделі полягає у тому, що ШІ постає як радник, а людина зберігає функцію фінального контролера й верифікатора. Для особливо важливих рішень (великі інвестиції, наймання, звільнення, діагностика) людський нагляд є обов'язковим. Цей підхід ефективно поєднує швидкість та аналітичну потужність алгоритмів з людською інтуїцією, емпатією та відповідальністю (Human-in-the-Loop AI, 2025).

Розробка внутрішнього Етичного кодексу ШІ. Організаціям рекомендується розробити й офіційно прийняти внутрішній Етичний кодекс ШІ (OECD, 2024). Такий документ має перетворити абстрактні етичні принципи на практичні та контрольовані операційні правила. Кодекс повинен чітко визначати політику використання конфіденційних даних, заходи для активного тестування на упередженість у моделях, а також механізми відповідальності за помилки, спричинені алгоритмами (European Commission, 2025). Такий кодекс стає наріжним каменем для побудови стійкої, справедливої та відповідальної цифрової організації (European Commission, 2025).

Інвестиції в перекваліфікацію. Успіх впровадження ШІ залежить від людського капіталу. Організаціям слід інвестувати у масштабні програми навчання (reskilling – навчання новим компетенціям, upskilling – вдосконалення професійних компетенцій, newskilling – формування компетенцій майбутнього) (McKinsey Global Institute, 2021). Менеджери середньої та вищої ланки повинні розвивати так звану алгоритмічну грамотність: вміння ставити правильні запитання до даних, критично оцінювати висновки ШІ, а також розуміти його обмеження й ризики. Навчання персоналу за програмами «reskilling, upskilling, newskilling» не тільки забезпечує необхідні компетенції, але й знижує опір змінам, перетворюючи співробітників з потенційних «жертв» автоматизації на активних учасників трансформації (Gartner, 2023). Застосування таких стратегій – від розвитку індивідуальної алгоритмічної грамотності керівників і співробітників до формування гнучких мультидисциплінарних команд та впровадження формалізованих етичних стандартів використання ШІ – створює системний фундамент для довгострокового розвитку бізнес-організацій у цифрову епоху. У сукупності такі підходи забезпечують не лише технічну спроможність організації працювати з інтелектуальними системами, а й її організаційну, культурну та управлінську готовність інтегрувати ШІ у ключові бізнес-процеси. Це дозволяє компаніям переходити від фрагментарного, експериментального використання алгоритмів до стратегічно керованої цифрової трансформації, в межах якої ШІ стає інструментом створення цінності, а не джерелом ризиків. Таким чином, організації отримують можливість перетворювати виклики алгоритмічного світу – невизначеність, етичні дилеми, технологічні ризики – на стійкі конкурентні переваги, що базуються на якості управлінських рішень, довірі клієнтів та адаптивності бізнес-моделі. На основі викладеного вище доцільно узагальнити ключові рекомендації щодо формування ефективної моделі впровадження ШІ в управління бізнес-організацією.

Рекомендації для менеджерів бізнес-організацій

Зважаючи на тенденції розвитку генеративного ШІ, автономізацію бізнес-процесів, інтеграцію технологій і систем ШІ у стратегії ESG та розширення ролі когнітивних цифрових партнерів, актуалізуємо рекомендації для менеджерів бізнес-організацій (таблиця 1).

Таблиця 1

Рекомендації для менеджерів щодо впровадження ШІ в процеси управління бізнес-організацією

Рівень впливу	Стратегічний напрям	Ключовий зміст та очікуваний результат
I. Індивідуальний рівень (Лідерство та компетенції)	Розвиток ШІ-грамотності (AI Literacy)	Опанування ШІ-інструментами. Результат: прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень та лідерство власним прикладом.
II. Організаційний (Людський капітал)	Масштабна перекваліфікація (Reskilling & Upskilling)	Інвестування в навчання персоналу. Результат: зниження опору інноваціям та адаптація кадрів до нових ролей.
III. Командний	Створення мультидисциплінарних команд	Відхід від ієрархічних структур на користь мультидисциплінарних команд. Результат: синхронізація технологічних рішень із бізнес-стратегією.
IV. Управлінський	Модель «Людина в контурі» (Human-in-the-Loop)	ШІ як когнітивний радник (co-pilot). Результат: поєднання швидкості алгоритмів із людською відповідальністю та емпатією.
V. Регуляторний	Актуалізація етичних політик та кодексів	Впровадження дієвих механізмів контролю за конфіденційністю та алгоритмічною упередженістю. Результат: мінімізація репутаційних ризиків та відповідність правовим нормам.

Джерело: складено авторами

На основі аналізу таблиці 1 нами пропонується така модель впровадження ШІ-стратегії в управління бізнес-організацією:

I. Індивідуальний рівень: лідерство та компетенції.

Динамічний розвиток власної ШІ-грамотності (AI Literacy). Керівники повинні особисто опановувати інструменти ШІ, розуміти принципи їх роботи, обмеження та етичні аспекти. Це не лише дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у технології, а й формує особистий приклад для команди, знижуючи рівень опору змінам.

II. Організаційний рівень: людський капітал – кадри та взаємодія.

Інвестування у масштабне навчання (reskilling, upskilling, newskilling). Бізнес-організації мають спрямувати ресурси на підготовку працівників до роботи в алгоритмічному середовищі. Це передбачає не лише навчання технічним навичкам, а й розвиток критичного мислення для верифікації результатів ШІ та адаптацію до нових ролей у системі «людина-машина».

III. Командний рівень: створення мультидисциплінарних команд.

Для успішної інтеграції ШІ необхідно відійти від функціональних ізольованих груп. Формування команд, що об'єднують фахівців з IT, аналітики даних та менеджменту, забезпечує цілісний погляд на впровадження технологій: технічна реалізація відтепер має бути нерозривно пов'язана з бізнес-стратегією та операційними потребами.

III. Управлінський рівень: моделі управління та безпека.

Впровадження гібридної моделі управління (Human-in-the-Loop).

ШІ має виступати як потужний когнітивний радник (co-pilot), що звільняє менеджера від рутини, проте фінальне рішення та етична відповідальність за його наслідки мають залишатися за людиною.

V. Регуляторний рівень: актуалізація внутрішніх етичних політик та кодексів.

Організаціям необхідно не просто задекларувати цінності, а впровадити дієві механізми контролю. Етичні кодекси мають регулярно оновлюватися відповідно до появи нових технологій (наприклад, генеративного ШІ) та чітко регламентувати питання конфіденційності, авторського права та відповідальності за алгоритмічні помилки.

Таким чином, успішна інтеграція штучного інтелекту в систему управління бізнес-організацією вимагає переходу від фрагментарного впровадження окремих технологій, інструментів або систем до комплексної перебудови управлінської парадигми. Тільки за умови гармонізації технологічної потужності алгоритмів із системним управлінням ризиками та розвитком людського капіталу бізнес-організація зможе трансформувати виклики цифровізації у стійкі стратегічні конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Штучний інтелект відіграє дедалі більшу стратегічну роль у бізнесі й стрімко перетворюється на вагомий інструмент ефективного управління організаціями сприяючи оптимізації процесів та організаційному розвитку. Застосування технологій і систем ШІ забезпечує суттєве підвищення якості стратегічних, фінансових, операційних, кадрових рішень за рахунок можливостей обробки великих масивів даних, прогнозного моделювання, автоматизації та когнітивної підтримки управлінців. Отже, ШІ є потужним каталізатором підвищення ефективності та інноваційності бізнес-організацій.

Водночас результати дослідження засвідчили, що економічна цінність ШІ не є автоматичним наслідком його впровадження. Навпаки, інтелектуальні системи породжують якісно нові класи ризиків, які виходять за межі традиційних операційних або технологічних загроз. Здійснена класифікація ризиків дозволила ідентифікувати ключові групи викликів: етичні (алгоритмічна упередженість, порушення справедливості, непрозорість рішень), технологічні та кібербезпекові (витоки даних, залежність від критичних моделей), а також організаційні й культурні (опір змінам, дефіцит компетенцій, зниження довіри персоналу). Аналіз таких кейсів, як Klarna, Amazon HR, Microsoft Tay та Cambridge Analytica, переконливо демонструє, що нехтування ризиками може як нівелювати очікувані вигоди від ШІ, так і завдати суттєвих репутаційних чи фінансових втрат.

Основним результатом дослідження є підтвердження визначеної нами наукової гіпотези: конкурентна перевага в епоху ШІ формується не стільки через рівень технологічної досконалості алгоритмів, скільки через здатність бізнес-організації стратегічно управляти новими можливостями та ризиками, які такі алгоритми породжують. Отже, ШІ створює цінність лише, коли він інституціоналізований у системі корпоративного управління, підпорядкований чітким правилам, інтегрований у бізнес-процеси та підкріплений відповідним людським капіталом.

Запропоновані у статті стратегії мінімізації ризиків – впровадження Explainable AI, використання гібридної моделі Human-in-the-Loop, формування внутрішнього Етичного кодексу ШІ та інвестиції в reskilling, upskilling, newskilling, в сукупності формують цілісну модель відповідального та ефективного управління ШІ. Вони забезпечують не лише технічну керованість алгоритмів, але й організаційну, правову та культурну спроможність бізнес-організації інтегрувати інтелектуальні системи у свою діяльність без втрати довіри, стабільності та соціальної легітимності.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що перехід від фрагментарного, експериментального використання ШІ до стратегічно керованої цифрової трансформації є

необхідною умовою довгострокового успіху бізнес-організацій. У такій моделі ШІ виступає не заміною менеджера, а інструментом когнітивного підсилення управлінських рішень, що поєднує алгоритмічну точність і масштабованість із людським судженням, відповідальністю та етичним контролем.

Перспективи подальших наших досліджень будуть зосереджені з поглибленим аналізом гібридних моделей управління, у яких взаємодія людини та ШІ стає ядром нової управлінської парадигми. Особливу наукову цінність становитиме вивчення механізмів формування довіри до алгоритмічних систем, трансформації організаційної культури та розвитку управлінських компетенцій в умовах зростаючої алгоритмізації бізнес-процесів. Саме такі аспекти визначатимуть, чи зможуть бізнес-організації не лише використовувати ШІ, але й перетворити його на стійке джерело стратегічних переваг у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дашко, І.М., Никончук Г.В. (2025). Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*, 204, 82–88. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88>
2. Дегтярьова, О.О. (2023). Соціально-економічні аспекти застосування штучного інтелекту в бізнес-середовищі: переваги та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1-2(84-85), 118–130. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.118-130](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.118-130)
3. Дороніна, О.А., Дядій, В.О. (2024). Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*, 3(6). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>
4. Дорошенко, Г.О., Тернова, І.А. (2025). Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*, 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>
5. Кузьменко, О. (2025). Українські ШІ-стартапи Wantent та YouScan оголосили про об'єднання технологій, яке дозволить аналізувати емоційне сприйняття контенту в соцмережах. https://dev.ua/news/kolaba-wantent-ta-youscan-1743584566?utm_source=chatgpt.com
6. Нагірняк, В. (2024). Цифрова трансформація та штучний інтелект в управлінні проектами. *Progressive Management Technologies*, 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03>
7. Огнівчук, М. (2025). Як ШІ може підвищити та знизити безпеку бізнесу. <https://www.h-x.technology.ua/blog-ua/ai-can-increase-decrease-business-security-ua>
8. Сидорюк, Я.М., Лещій, Л.А. (2024). Майбутнє вже зараз: аналіз ринку ШІ та його вплив на бізнес-стратегію та ризики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03>
9. Смоляк, Ю.Ю., Холодницька, А.В. (2024). Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в Індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>
10. Тімаревська, А. (2023). Переваги та ризики використання генеративного ШІ для бізнесу. <https://blog.depositphotos.com/ua/perevagi-ta-riziki-generativnogo-shi-dlya-biznesu.html>
11. Шамо́в, О. А. (2025). Проблема «Чорної скриньки» в юридичному ШІ. *Вісник права УжНУ*, 3(90). DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.63>
12. NV Бізнес (2025). Рівень кредитного ліміту визначає ШІ: як використання ІТ-технологій впливає на роботу Універсал Банку та моно. <https://biz.nv.ua/ukr/finance/yak-shtuchniy-intelekt-vikoristovuyut-u-bankivskiy-sferi-ukrajini-priklad-monobank-50523254.html>

Holionko, N. & Banit, O. (2026). Artificial intelligence in business organization management: benefits and challenges. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 63-79. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05>

13. WEZOM. (2024). Функції ШІ в eCommerce продукті на прикладі інтернет-магазину Rozetka. <https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-shi-v-ecommerce-produkti-na-prikladi-internet-magazynu-rozetka>
14. Agbaakin, O. (2025). Leveraging artificial intelligence as a strategic growth catalyst for small and medium-sized enterprises. *Computers and Society*. *arXiv:2509.14532v1*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.14532>
15. Amazon. (2024). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG>
16. Banit, O. (2024). Artificial Intelligence in Business: Benefits and Risks. *Модерні тенденції в наука, освіті, бізнесі та туризмі*, 17, 49–56. <https://vum.bg/wp-content/uploads/2024/08/%D0%92%D0%A3%D0%9C-%D0%93%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%A8%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%A2.17.29.07.2024.pdf>
17. Coppola, M., Leoni, M., Kleppe, A., Di Napoli, G., Mills, S., & Malik, P. (2024). Managing risks to accelerate the AI transformation. *Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/publications/2024/managing-risks-to-accelerate-ai-transformation>
18. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
19. Dev.ua. (2025). ШІ-інтеграція стане наскрізною для всіх наших продуктів. <https://dev.ua/en/news/nova-digital-dodast-bilshe-ai-1754038774>
20. European Commission. (2025). Proposal for a Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (AI Act). *European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A206%3AFIN>
21. Explainable AI: How to Improve Trust and Transparency in Business Decisions. (2025). *Intellico.ai Blog*. <https://intellico.ai/blog/explainable-ai-how-to-improve-trust-and-transparency-in-business-decisions/>
22. Gartner, Inc. (2023). Market Guide for AI Skills and Talent Development. *Gartner Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/7730557>
23. GlobalLogic Inc. & HFS Research. (2025). AI, sustainability, and talent integration unlock significant growth for industrial enterprises: new research finds. *GlobalLogic Press Release*. <https://www.globallogic.com/about/press-room/press-release/ai-sustainability-and-talent-integration-unlock-significant-growth-for-industrial-new-research-finds/>
24. HSBC Holdings plc. (2024). Technology | Fighting Financial Crime. <https://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/fighting-financial-crime/technology>
25. Human-in-the-Loop AI (HITL) - Complete Guide to Benefits, Best Practices & Trends for 2026 (2025). <https://parseur.com/blog/human-in-the-loop-a>
26. Kyivstar Hub. (2025). Галузеві тренди: штучний інтелект в Україні – як розвивається галузь і впровадження AI у бізнес-процеси. <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>
27. Madhumithaa, N. (2025). Leveraging AI for Personalized Employee Development: A New Era in Human Resource Management. *ACR Journal*, 1(2), 134-141. <https://acr-journal.com/article/leveraging-ai-for-personalized-employee-development-a-new-era-in-human-resource-management-885/>
28. McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after COVID-19 (*Executive Summary*). *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations/the-future-of-work-after-covid-19>
29. Medium. (2025). Klarna's AI customer service rollback due to quality issues. *Medium*. <https://medium.com/@zhuochun/klarnas-ai-customer-service-rollback-d1fdd096b206>

30. O'Reilly, Eoin. (2025). How responsible AI practices can foster competitive advantage. *EY Ireland*. https://www.ey.com/en_ie/insights/ai/how-responsible-ai-can-foster-competitive-advantage
31. OECD. (2024). AI Principles and AI Ethics Guidelines Global Inventory. *Organization for Economic Cooperation and Development*. <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/ai-principles.pdf>
32. Oracle. (2024). AI in Logistics: Potential Benefits and Applications. <https://www.oracle.com/ua/scm/ai-in-logistics/>
33. PaloAlto Networks Cyberpedia (2025). AI Risk Management Framework. <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/ai-risk-management-framework>
34. Reuters. (2016). Microsoft's AI Twitter bot goes dark after racist, sexist tweets. <https://www.reuters.com/article/technology/microsofts-ai-twitter-bot-goes-dark-after-racist-sexist-tweets-idUSKCN0WQ2M7/>
35. Securing AI Models Against Adversarial Attacks in Financial Applications. (2025). Kratikal. <https://kratikal.com/blog/securing-ai-models-against-adversarial-attacks-in-financial-applications>
36. Seo, C., Yoo, D., Lee, Y. (2024). Empowering sustainable industrial and service systems through AI-enhanced cloud resource optimization. *Sustainability*, 16(12), 5095. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125095>
37. SG Analytics. (2025). AI-Powered Fraud Detection in Banking. [How AI Is Transforming Fraud Detection in Banking](#)
38. Shukla, M., Dubey, S., & Mishra, S. (2024). The impact of AI on improving the efficiency and accuracy of managerial decisions. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET)*, 12(7), 1152–1158. DOI: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.63652>

REFERENCES

- Dashko, I.M., & Nykonchuk, H.V. (2025). Vplyv shturnoho intelektu na protsesy pryynyattya upravlinskykh rishen [The impact of artificial intelligence on management decision-making processes]. *Ekonomichnyy Prostir*, (204), 82–88. <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88> [in Ukrainian].
- Dehtyarova, O. O. (2023). Sotsialno-ekonomichni aspekty zastosuvannya shturnoho intelektu v biznes-seredovyshchi: perevahy ta ryzyky [Socio-economic aspects of artificial intelligence application in the business environment: advantages and risks]. *Visnyk Sotsialno-Ekonomichnykh Doslidzhen*, (1-2(84-85)), 118–130. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.118-130](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.118-130) [in Ukrainian].
- Doronina, O. A., & Dyadiy, V. O. (2024). Vykorystannya shturnoho intelektu u protsesi pryynyattya upravlinskykh rishen: ryzyky ta perevahy [The use of artificial intelligence in the process of managerial decision-making: risks and advantages]. *Ekonomika i Orhanizatsiya Upravlinnya*, (3(6)). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6> [in Ukrainian].
- Doroshenko, H. O., & Ternova, I. A. (2025). Shturnyy intelekt u stratehichnomu upravlinni: transformatsiya protsesiv pryynyattya upravlinskykh rishen v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Artificial intelligence in strategic management: transformation of management decision-making processes in the digital economy]. *Aktualni Pytannya Ekonomichnykh Nauk*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000> [in Ukrainian].
- Kuzmenko, O. (2025). Ukrayinski ShI-startapy Wantent ta YouScan oholosyly pro obyednannya tekhnolohiy, yake dozvolyt analizuvaty emotsiynе spryynyattya kontentu v sotsmerezkhakh [Ukrainian AI startups Wantent and YouScan announced the merger of technologies that will allow analyzing the emotional perception of content in social networks]. *dev.ua*.

Holionko, N. & Banit, O. (2026). Artificial intelligence in business organization management: benefits and challenges. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 63-79. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05>

<https://dev.ua/news/kolaba-wantent-ta-youscan-1743584566> [in Ukrainian].

Nahirnyak, V. (2024). Tsyfrova transformatsiya ta shtuchnyy intelekt v upravlinni proektamy [Digital transformation and artificial intelligence in project management]. *Progressive Management Technologies*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03> [in Ukrainian].

Ohnivchuk, M. (2025). Yak ShI mozhe pidvyshchyty ta znyzhyty bezpeku biznesu [How AI can increase and decrease business security]. *H-X Technology*. <https://www.h-x.technology.ua/blog-ua/ai-can-increase-decrease-business-security-ua> [in Ukrainian].

Sydoryuk, Ya. M., & Leshchii, L. A. (2024). Maybutnye vzhe zaraz: analiz rynku ShI ta yoho vplyv na biznes-stratehiyu ta ryzyky [The future is now: AI market analysis and its impact on business strategy and risks]. *Problemy Suchasnykh Transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnya*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-03> [in Ukrainian].

Smolyak, Yu. Yu., & Kholodnytska, A. V. (2024). Shtuchnyy intelekt v upravlinni pidpryyemstvom: transformatsiya roli menedzhera v Industriyi 4.0 [Artificial intelligence in enterprise management: transformation of the manager's role in Industry 4.0]. *Problemy Suchasnykh Transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnya*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12> [in Ukrainian].

Timarevska, A. (2023). Perevahy ta ryzyky vykorystannya heneratyvnoho ShI dlya biznesu [Advantages and risks of using generative AI for business]. *Depositphotos Blog*. <https://blog.depositphotos.com/ua/perevagi-ta-riziki-generativnogo-shi-dlya-biznesu.html> [in Ukrainian].

Shamov, O. A. (2025). Problema «Chornoyi skrynky» v yurydychnomu ShI [The problem of the "Black Box" in legal AI]. *Visnyk Prava UzhNU*, (3(90)). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.63> [in Ukrainian].

NV Biznes. (2025). Riven kredytnoho limitu vyznachaye ShI: yak vykorystannya IT-tekhnologiy vplyvaye na robotu Universal Banku ta mono [The level of credit limit is determined by AI: how the use of IT technologies affects the work of Universal Bank and mono]. *NV Business*. <https://biz.nv.ua/ukr/finance/yak-shtuchniy-intelekt-vikoristovuyut-u-bankivskiy-sferi-ukrajini-priklad-monobank-50523254.html> [in Ukrainian].

WEZOM. (2024). Funktsiyi ShI v eCommerce produkti na prykladi internet-mahazynu Rozetka [AI functions in an eCommerce product on the example of the Rozetka online store]. *WEZOM Blog*. <https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-shi-v-e-commerce-produkti-na-prikladi-internet-magazynu-rozetka> [in Ukrainian].

Agbaakin, O. (2025). Leveraging artificial intelligence as a strategic growth catalyst for small and medium-sized enterprises. *Computers and Society*. *arXiv:2509.14532v1*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.14532> [in English].

Amazon. (2024). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG> [in English].

Banit, O. (2024). Artificial Intelligence in Business: Benefits and Risks. *Модерни тенденции в науката, образованието, бизнеса и туризма*, 17, 49–56. <https://vum.bg/wp-content/uploads/2024/08/%D0%92%D0%A3%D0%9C-%D0%93%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%A8%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%A2.17.29.07.2024.pdf> [in English].

Coppola, M., Leoni, M., Kleppe, A., Di Napoli, G., Mills, S., & Malik, P. (2024). Managing risks to accelerate the AI transformation. *Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/publications/2024/managing-risks-to-accelerate-ai-transformation> [in English].

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> [in English].

Dev.ua. (2025). ШІ-інтеграція стане наскрізною для всіх наших продуктів. <https://dev.ua/en/news/nova-digital-dodast-bilshe-ai-1754038774> [in English].

European Commission. (2025). Proposal for a Regulation Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (AI Act). *European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A206%3AFIN> [in English].

Explainable AI: How to Improve Trust and Transparency in Business Decisions. (2025). *Intellico.ai Blog*. <https://intellico.ai/blog/explainable-ai-how-to-improve-trust-and-transparency-in-business-decisions/> [in English].

Gartner, Inc. (2023). Market Guide for AI Skills and Talent Development. *Gartner Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/7730557> [in English].

GlobalLogic Inc. & HFS Research. (2025). AI, sustainability, and talent integration unlock significant growth for industrial enterprises: new research finds. *GlobalLogic Press Release*. <https://www.globallogic.com/about/press-room/press-release/ai-sustainability-and-talent-integration-unlock-significant-growth-for-industrial-new-research-finds/> [in English].

HSBC Holdings plc. (2024). Technology | Fighting Financial Crime. <https://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/fighting-financial-crime/technology> [in English].

Human-in-the-Loop AI (HITL) - Complete Guide to Benefits, Best Practices & Trends for 2026 (2025). <https://parseur.com/blog/human-in-the-loop-a> [in English].

Kyivstar Hub. (2025). Галузеві тренди: штучний інтелект в Україні – як розвивається галузь і впровадження AI у бізнес-процеси. <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> [in English].

Madhumithaa, N. (2025). Leveraging AI for Personalized Employee Development: A New Era in Human Resource Management. *ACR Journal*, 1(2), 134-141. <https://acr-journal.com/article/leveraging-ai-for-personalized-employee-development-a-new-era-in-human-resource-management-885/> [in English].

McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after COVID-19 (*Executive Summary*). *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations/the-future-of-work-after-covid-19> [in English].

Medium. (2025). Klarna's AI customer service rollback due to quality issues. *Medium*. <https://medium.com/@zhuochun/klarnas-ai-customer-service-rollback-d1fdd096b206> [in English].

O'Reilly, Eoin. (2025). How responsible AI practices can foster competitive advantage. *EY Ireland*. https://www.ey.com/en_ie/insights/ai/how-responsible-ai-can-foster-competitive-advantage [in English].

OECD. (2024). AI Principles and AI Ethics Guidelines Global Inventory. *Organization for Economic Cooperation and Development*. <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/ai-principles.pdf> [in English].

Oracle. (2024). AI in Logistics: Potential Benefits and Applications. <https://www.oracle.com/ua/scm/ai-in-logistics/> [in English].

PaloAlto Networks Cyberpedia (2025). AI Risk Management Framework. <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/ai-risk-management-framework> [in English].

Reuters. (2016). Microsoft's AI Twitter bot goes dark after racist, sexist tweets. <https://www.reuters.com/article/technology/microsofts-ai-twitter-bot-goes-dark-after-racist-sexist-tweets-idUSKCN0WQ2M7/> [in English].

Securing AI Models Against Adversarial Attacks in Financial Applications. (2025). *Kratikal*. <https://kratikal.com/blog/securing-ai-models-against-adversarial-attacks-in-financial-applications> [in English].

Seo, C., Yoo, D., Lee, Y. (2024). Empowering sustainable industrial and service systems through AI-enhanced cloud resource optimization. *Sustainability*, 16(12), 5095. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125095> [in English].

SG Analytics. (2025). AI-Powered Fraud Detection in Banking. *How AI Is Transforming Fraud Detection in Banking* [in English].

Holionko, N. & Banit, O. (2026). Artificial intelligence in business organization management: benefits and challenges. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 63-79. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05>

Shukla, M., Dubey, S., & Mishra, S. (2024). The impact of AI on improving the efficiency and accuracy of managerial decisions. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET)*, 12(7), 1152–1158. DOI: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.63652> [in English].

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT: BENEFITS AND CHALLENGES

Nataliia Holionko

*Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

Olga Banit

*Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

This study explores the specific features of integrating artificial intelligence (AI) technologies into the management of business organizations through a comparative perspective, focusing on both international practices and the Ukrainian context. The study aims to analyse and evaluate the key opportunities and potential challenges that arise in the implementation of AI systems in strategic and operational management processes, as well as to substantiate priority directions for developing an effective management model capable of ensuring a significant increase in productivity, adaptive flexibility, organizational resilience, and strategic competitiveness of modern business organizations under the dynamic conditions of the digital economy.

The advantages of applying artificial intelligence in business management processes are analysed across three key dimensions: strategic management, operational efficiency, and human capital development. Drawing on examples from global and Ukrainian companies, the study demonstrates the role of AI in optimizing financial decision-making, logistics, and HR processes. Particular attention is given to the transformation of the managerial role – from performing routine control functions to enhancing managerial cognition, where AI is positioned not as a substitute for human decision-makers but as a strategic advisor that enables the transition to proactive management. It is argued that the use of intelligent systems constitutes a critical tool for strengthening organizational competitiveness while simultaneously requiring a systematic assessment of associated risks and challenges.

The study concludes that sustainable competitive advantage is formed not merely through the adoption of technology itself, but through an organization's capacity to strategically manage emerging opportunities and threats by adapting organizational structures and implementing hybrid management models (Human-in-the-Loop). Such models ensure the integration of the analytical capabilities of AI algorithms with human intuition and ethical responsibility, thereby providing a foundation for the long-term viability of business organizations.

Keywords: artificial intelligence, business organization, strategic and operational management, digital economy.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

10 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

25 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© CC BY 4.0

УДК 330.1:172:631.3-52

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-06

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**Кучмійова Т. С.***

*к. е. н., доцент, доцент кафедри
економічної кібернетики, комп'ютерних
наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний
аграрний університет
м. Миколаїв, Україна
ORCID [0000-0001-5647-8167](https://orcid.org/0000-0001-5647-8167)*

Сметана А. В.

*здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти
Миколаївський національний
аграрний університет
м. Миколаїв, Україна
ORCID [0009-0001-7080-7681](https://orcid.org/0009-0001-7080-7681)*

Жебко О. О.

*аспірант, асистент кафедри
економічної кібернетики, комп'ютерних
наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний
аграрний університет
м. Миколаїв, Україна
ORCID [0009-0009-1604-5952](https://orcid.org/0009-0009-1604-5952)*

Ємець А. О.

*здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти
Миколаївський національний
аграрний університет
м. Миколаїв, Україна
ORCID [0009-0009-7154-9723](https://orcid.org/0009-0009-7154-9723)*

* Email автора для листування: pisochenko@mnau.edu.ua

Анотація. У статті досліджується роль цифровізації аграрного сектору як інструменту забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Проаналізовано рівень впровадження ключових цифрових технологій, GPS-навігації, точного землеробства, IoT, Big Data, дронів та ERP/MES-систем, у порівнянні із середніми показниками країн ЄС. На основі динаміки індикаторів цифровізації за 2020-2025 рр. виявлено тенденцію прискореного розвитку AgriTech-ринку та стійку нерівномірність цифрової трансформації між великими агрохолдингами і малими господарствами. З використанням даних Global Food Security Index (GFSI) оцінено вплив цифровізації на компоненти продовольчої безпеки: фізичну та економічну доступність, якість і безпечність харчування, стійкість та адаптивність продовольчої системи. Проведено SWOT-аналіз цифровізації аграрного сектору, що дозволило систематизувати сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози. Узагальнено міжнародний досвід цифрової трансформації агровиробництва та визначено перспективи його адаптації для України. Встановлено, що цифрові технології формують комплексний позитивний ефект: підвищення врожайності, зниження витрат, оптимізацію використання ресурсів. Зроблено висновок, що ефективність цифрової трансформації аграрного сектору залежить від комплексної державної політики, розвитку інфраструктури, подолання цифрового розриву між різними типами господарств та міжнародної інвестиційної підтримки.

Ключові слова: цифровізація, продовольча безпека, аграрний сектор, точне землеробство, AgriTech, IoT, Big Data, смарт-фармінг, GFSI.

JEL класифікатор: Q18, O33, Q16, O52

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Продовольча безпека є одним із фундаментальних компонентів національної безпеки держави та необхідною передумовою сталого соціально-економічного розвитку [8; 11]. В умовах глобальної нестабільності, кліматичних змін, трансформації світових ринків та посилення геополітичних ризиків питання забезпечення стабільності продовольчих систем набуває особливої актуальності. Для України аграрний сектор має стратегічне значення, оскільки держава входить до числа провідних світових виробників та експортерів зернових і олійних культур. У 2025 році внесок агропромислового комплексу до валового внутрішнього продукту України становив близько 15 %, а частка аграрної продукції у структурі національного експорту перевищила 60 % [11; 13]. За таких умов ефективне функціонування аграрного сектору є не лише економічним чинником розвитку держави, а й важливою складовою її продовольчої та економічної стійкості.

Ситуація суттєво ускладнилася внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що триває з 2022 року та спричинила масштабні руйнування аграрної інфраструктури, порушення виробничих процесів і логістичних ланцюгів. Станом на початок 2026 року, за оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства України, Світового банку та Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (FAO), прямі збитки аграрного сектору перевищили 12,8 млрд дол. США, тоді як непрямі втрати, пов'язані зі зниженням врожайності, мінунням територій, руйнуванням інфраструктури та логістичними обмеженнями, оцінюються ще у 9,4 млрд дол. США [4; 14]. Значна частина сільськогосподарської техніки, складських приміщень та елеваторів була знищена або пошкоджена, що негативно вплинуло на обсяги виробництва та експортний потенціал аграрного сектору [3]. Крім того, бойові дії спричинили скорочення посівних площ у прифронтових регіонах, зростання витрат на транспортування продукції та суттєве ускладнення функціонування традиційних каналів збуту.

За таких умов традиційні підходи до організації агровиробництва виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність пошуку інноваційних механізмів адаптації аграрного сектору до кризових викликів. У цьому контексті цифровізація перестає бути лише інструментом підвищення конкурентоспроможності та набуває ознак стратегічного чинника забезпечення продовольчої безпеки й економічної стійкості держави. Впровадження технологій точного землеробства на основі глобальних навігаційних супутникових систем (GNSS), використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу стану посівів, застосування систем штучного інтелекту для прогнозування врожайності, а також інтеграція технологій Інтернету речей (IoT), дистанційного зондування Землі, блокчейну та великих даних (Big Data) формують нову модель управління агровиробництвом, орієнтовану на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію втрат та забезпечення стабільності виробничих процесів [6; 21; 22]. Використання цифрових технологій дозволяє агровиробникам оперативніше реагувати на ризики, здійснювати моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Поступове поширення цифрових рішень у аграрному секторі підтверджується статистичними даними. За інформацією Міністерства цифрової трансформації України, у 2025 році понад 28 % агропідприємств використовували щонайменше один елемент цифрового управління виробництвом [1; 9]. Водночас цифрова трансформація аграрного сектору України залишається нерівномірною, що формує окрему науково-практичну проблему. Найактивніше цифрові технології впроваджуються великими агрохолдингами, які акумулюють понад 60 %

усіх цифрових рішень у галузі, тоді як малі та середні фермерські господарства часто залишаються поза межами цифрового середовища через високу вартість технологій, обмежений доступ до фінансових ресурсів, нестачу якісного інтернет-з'єднання в сільській місцевості та недостатній рівень цифрової грамотності працівників [12]. За даними Державної служби статистики України, лише близько 34 % сільського населення віком від 18 до 65 років володіють базовими цифровими навичками, що істотно стримує темпи масштабного впровадження цифрових інновацій у сільському господарстві [13].

Додатковими стримувальними чинниками залишаються недосконалість нормативно-правового забезпечення у сфері обігу даних, кібербезпеки та стандартизації цифрових платформ, а також нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури між регіонами України. У результаті формується суттєвий розрив між потенційними можливостями цифровізації аграрного сектору та реальним рівнем її практичного впровадження, особливо у сегменті малих і середніх виробників.

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу впливу цифрових технологій на забезпечення продовольчої безпеки України, оцінювання сучасного рівня цифрової трансформації аграрного сектору та визначення перспектив її розвитку в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення. Особливого значення набуває обґрунтування практичних механізмів прискорення цифровізації агровиробництва, здатних забезпечити підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика продовольчої безпеки та розвитку аграрного сектору посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях, оскільки аграрне виробництво є одним із ключових чинників забезпечення соціально-економічної стабільності держави. Значний внесок у дослідження теоретичних і прикладних аспектів функціонування аграрного сектору здійснили вітчизняні науковці, зокрема О. Бородіна [7], П. Саблук [11], В. Геєць [8], у працях яких розкриваються економічні основи розвитку аграрної сфери, механізми державного регулювання та питання формування продовольчої безпеки в умовах трансформаційних змін економіки.

Теоретичне підґрунтя сучасного розуміння продовольчої безпеки базується на міжнародних підходах, сформованих у документах Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO). Одним із фундаментальних визначень є положення, закріплене у Римській декларації з проблем всесвітньої продовольчої безпеки 1996 року [2] та уточнене на Всесвітньому саміті з продовольства 2009 року [1], відповідно до якого продовольча безпека існує тоді, коли всі люди в будь-який час мають фізичний, соціальний та економічний доступ до достатньої, безпечної та поживної їжі. У сучасних умовах це поняття значно розширюється та охоплює не лише питання забезпечення населення продовольством, але й стійкість аграрних систем до економічних, екологічних і воєнних викликів.

У зв'язку з активним розвитком цифрової економіки особливої актуальності набувають дослідження, присвячені цифровізації аграрного виробництва та впливу цифрових технологій на ефективність функціонування аграрного сектору. Значну увагу цій проблематиці приділено у працях Ю. Лупенка [12], М. Кропивка [9], а також у звітах міжнародних організацій, зокрема FAO [3; 4] та Світового банку [6]. У наукових джерелах наголошується, що впровадження технологій точного землеробства, геоінформаційних систем, Інтернету речей (IoT), дистанційного моніторингу та аналізу великих даних сприяє підвищенню продуктивності агровиробництва, оптимізації використання ресурсів і зниженню виробничих ризиків [21; 22].

Подальший розвиток наукових підходів до цифрової трансформації аграрного сектору пов'язаний із дослідженням інституційних механізмів підтримки цифровізації. Зокрема,

Ю. Лупенко та М. Пугачов [10] обґрунтували необхідність формування інституційного середовища для розвитку агро-цифрового підприємництва та запровадження системи державних стимулів, спрямованих на прискорення впровадження цифрових технологій у діяльність малих і середніх агровиробників. У сучасних умовах такі підходи набувають особливого значення, оскільки цифровізація розглядається не лише як інструмент підвищення економічної ефективності, а й як важливий фактор забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах кризових явищ.

Наукові дослідження підтверджують, що використання цифрових технологій у сільському господарстві дозволяє зменшити витрати виробництва, підвищити врожайність, оптимізувати управління ресурсами та забезпечити стабільність виробничих процесів. Крім того, цифровізація дедалі частіше розглядається як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, розвитку smart farming та адаптації аграрного сектору до глобальних економічних, кліматичних і безпекових викликів [6; 12].

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері цифровізації аграрного сектору, питання комплексного впливу цифрових технологій на забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення залишаються недостатньо дослідженими. Особливої актуальності потребують дослідження взаємозв'язку між рівнем цифровізації аграрного виробництва, стійкістю продовольчих систем та здатністю аграрного сектору адаптуватися до сучасних ризиків і загроз.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі України, посилені воєнними викликами, потребують переосмислення підходів до забезпечення продовольчої безпеки держави. У цих умовах цифровізація набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє підвищити ефективність агровиробництва, забезпечити стійкість продовольчих ланцюгів та адаптувати аграрний сектор до умов нестабільності. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження впливу цифрових технологій на функціонування аграрного сектору та їх ролі у зміцненні продовольчої безпеки України.

Метою статті є дослідження ролі цифровізації аграрного сектору як інструменту забезпечення продовольчої безпеки України, а також визначення сучасних тенденцій, системних викликів і перспектив розвитку цифрових технологій в агровиробництві в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено здійснити комплексний аналіз сучасного стану впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України, зокрема GPS-навігації, точного землеробства, IoT, Big Data, дронів та ERP/MES-систем, а також провести порівняння рівня їх використання із середніми показниками країн Європейського Союзу. Важливим етапом дослідження є оцінювання динаміки індикаторів цифровізації аграрного сектору упродовж 2020-2025 років та визначення основних тенденцій розвитку AgriTech-ринку в Україні.

Оскільки цифрова трансформація агровиробництва безпосередньо впливає на стабільність продовольчої системи держави, у дослідженні також передбачено проаналізувати вплив цифровізації на ключові компоненти продовольчої безпеки з використанням показників Global Food Security Index (GFSI). Для більш глибокого розуміння сучасних процесів цифрової трансформації аграрного сектору доцільним є систематизація сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку цифрових технологій за допомогою SWOT-аналізу. Завершальним етапом дослідження є обґрунтування практичних рекомендацій щодо прискорення цифрової трансформації аграрного сектору України як одного з ключових напрямів зміцнення продовольчої безпеки держави в умовах сучасних глобальних і воєнних викликів.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є системний підхід, відповідно до якого аграрний сектор розглядається як складна соціо-еколого-економічна система, функціонування якої залежить від взаємодії економічних, технологічних, екологічних та інституційних чинників. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив цифрової трансформації на ефективність агровиробництва, рівень продовольчої безпеки та стійкість аграрного сектору в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод статистичного аналізу застосовано для оцінювання динаміки впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України на основі даних Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, галузевих звітів AgriTech Association of Ukraine та аналітичних матеріалів міжнародних організацій за 2020-2025 роки. Використання статистичного інструментарію дало можливість дослідити тенденції розвитку AgriTech-ринку, рівень поширення технологій точного землеробства, IoT-рішень, ERP/MES-систем, а також простежити зміни ключових показників продовольчої безпеки за даними Global Food Security Index (GFSI).

Використано порівняльний метод для визначення особливостей цифрової трансформації аграрного сектору України та оцінювання її конкурентних позицій. Його застосування дозволило зіставити рівень впровадження цифрових технологій в Україні та країнах Європейського Союзу, а також виявити специфічні тенденції розвитку українського AgriTech-ринку в умовах воєнного стану. Порівняльний аналіз сприяв визначенню ключових чинників, які стимулюють або стримують процес цифровізації аграрного виробництва.

Важливе значення у дослідженні мали графічний і табличний методи, використані для візуалізації результатів аналізу. Їх застосування дозволило наочно представити структуру ефектів цифровізації, динаміку індикаторів цифрової трансформації аграрного сектору, показники продовольчої безпеки України за методологією GFSI, а також систематизувати результати SWOT-аналізу цифровізації аграрного сектору як інструменту зміцнення продовольчої безпеки держави.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, звіти Міністерства аграрної політики та продовольства України, аналітичні матеріали Міністерства цифрової трансформації України, галузеві дослідження AgriTech Association of Ukraine, публікації FAO, Світового банку, European Commission, Economist Impact та інших міжнародних організацій. Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці цифровізації аграрного сектору, розвитку smart farming, продовольчої безпеки та цифрової трансформації аграрної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні статистичні дані, наукові публікації та аналітичні матеріали, що дозволяють комплексно оцінити сучасний стан цифрової трансформації аграрного сектору України та її вплив на продовольчу безпеку [13-16]. Узагальнення наявних джерел свідчить, що цифровізація аграрного сектору України перебуває на етапі активного розвитку, однак характеризується суттєвою нерівномірністю як між різними типами господарств, так і між регіонами країни [9; 12]. Великі агрохолдинги демонструють високий рівень впровадження цифрових технологій, тоді як малі та середні агровиробники часто залишаються обмеженими у доступі до інновацій через фінансові, інфраструктурні та кадрові бар'єри [10; 15].

Регіональна диференціація цифровізації аграрного сектору України формується під

впливом як структурних особливостей аграрного виробництва, так і наслідків воєнних дій. Найвищий рівень впровадження цифрових агротехнологій спостерігається у регіонах із концентрацією великих агропідприємств, зокрема у Чернігівській, Київській, Полтавській, Черкаській, Житомирській, Сумській та Вінницькій областях. Саме тут агровиробники найактивніше впроваджують технології точного землеробства, ERP-системи та IoT-рішення, що зумовлено доступом до інвестиційних ресурсів і кваліфікованих кадрів. Водночас південні та східні регіони, які традиційно відігравали ключову роль у виробництві зернових та олійних культур, зазнали значного впливу воєнних факторів, що призвело до ускладнення або фактичного призупинення процесів технологічної модернізації. У результаті цифровий розрив між регіонами поступово поглиблюється, формуючи нові диспропорції розвитку аграрного сектору. Тому на даному етапі важливим елементом аналізу є оцінювання рівня впровадження ключових цифрових технологій в аграрному секторі України у порівнянні з країнами Європейського Союзу, що дозволяє визначити позиції України у глобальному технологічному контексті (табл.1).

Отримані результати свідчать, що найбільш поширеними технологіями в Україні залишаються GPS-навігація та елементи точного землеробства, що пояснюється їх відносною доступністю та вже сформованою інфраструктурною базою. Натомість технології Big Data та IoT впроваджуються значно повільніше, що зумовлено високими інвестиційними витратами та потребою у відповідному рівні цифрової компетентності персоналу [21; 22]. Водночас варто відзначити, що використання безпілотних технологій в Україні демонструє порівняно високі темпи розвитку, що пов'язано з їх практичною ефективністю у моніторингу посівів та оперативному управлінні виробничими процесами.

Таблиця 1

Рівень впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України

Технологія	Рівень впровадження в Україні, %	Середній по ЄС, %
GPS-навігація	75	88
Точне землеробство	60	72
Дрони	45	41
Big Data	35	55
IoT	30	48

Джерело: розраховано авторами на основі даних Мінагрополітики України, Державної служби статистики та галузевих звітів AgriTech Association of Ukraine (2024).

Подальший аналіз дозволяє перейти від оцінки рівня впровадження технологій до визначення їхнього впливу на ефективність аграрного виробництва. У цьому контексті цифровізація розглядається як багатовекторний процес, що одночасно впливає на витрати, продуктивність, управління ресурсами та ризики. Узагальнення наукових та аналітичних джерел дає підстави стверджувати, що впровадження цифрових технологій формує модель «розумного сільського господарства» (Рис. 1), засновану на використанні даних, автоматизованих систем та аналітичних інструментів прийняття рішень.

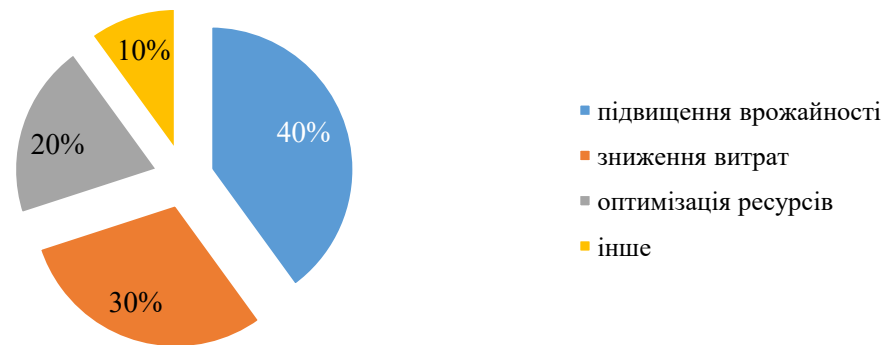


Рис. 1. Структура ефектів від цифровізації, %

Джерело: розраховано авторами на основі даних Мінагрополітики України, Державної служби статистики та галузевих звітів AgriTech Association of Ukraine (2024).

Результати оцінювання ефектів цифровізації свідчать про те, що найбільший вплив проявляється у зростанні врожайності, частка якого становить близько 40%. Це зумовлено впровадженням технологій точного землеробства, GPS-навігації та систем моніторингу стану ґрунтів і посівів, що дозволяє підвищувати продуктивність без розширення посівних площ. Другим за значущістю ефектом є зниження виробничих витрат на рівні близько 30%, що забезпечується оптимізацією використання матеріальних ресурсів, зокрема добрив, пального та засобів захисту рослин. Оптимізація ресурсного забезпечення становить приблизно 20% загального ефекту та реалізується через використання аналітичних систем і технологій обробки великих даних, які дозволяють підвищувати ефективність управлінських рішень. Інші ефекти, що включають підвищення якості продукції, екологічну стійкість та прозорість виробничих процесів, становлять близько 10%, однак мають стратегічне значення для довгострокового розвитку аграрного сектору.

Таким чином, цифровізація аграрного сектору формує комплексний позитивний вплив, поєднуючи економічні, технологічні та екологічні результати, а також виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва України.

Логічним продовженням даного дослідження є аналіз динаміки ключових індикаторів цифровізації аграрного сектору, що дозволяє оцінити рівень поширення цифрових технологій у часовому вимірі та визначити основні тенденції їх розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка основних індикаторів цифровізації аграрного сектору України, 2020-2025 рр.

Індикатор / Indicator	2020	2022	2024	2025
Охоплення с/г земель точним землеробством, %	8,2	14,7	22,1	25,8
Кількість агропідприємств, що використовують ERP/MES-системи	1 240	2 015	3 480	4120
Частка господарств з IoT-датчиками, %	3,1	6,8	12,4	15,9
Обсяг ринку AgriTech, млн дол. США	87	143	264	318
Частка е-декларування в агросекторі, %	41,0	67,3	84,5	85,6

Джерело: розраховано авторами на основі даних Мінагрополітики України, Державної служби статистики та галузевих звітів AgriTech Association of Ukraine (2020-2025).

Аналіз динаміки основних індикаторів цифровізації аграрного сектору України за період 2020-2025 років свідчить про стійку та прискорену трансформацію галузі в напрямі впровадження цифрових технологій. Зокрема, охоплення сільськогосподарських земель технологіями точного землеробства зросло з 8,2% у 2020 році до 25,8% у 2025 році, що відображає поступове закріплення цифрових рішень у виробничих процесах та їх перехід від точкових практик до системного застосування. Аналогічно спостерігається суттєве зростання кількості агропідприємств, що використовують ERP/MES-системи, з 1 240 до 4 120 одиниць, що свідчить про поглиблення цифрової інтеграції управлінських процесів в агробізнесі.

Частка господарств із IoT-датчиками збільшилася з 3,1% до 15,9%, що підтверджує поступове розширення використання технологій інтернету речей, хоча цей сегмент і надалі залишається відносно менш розвиненим порівняно з іншими напрямками цифровізації. Найбільш динамічне зростання демонструє обсяг ринку AgriTech, який збільшився з 87 до 318 млн дол. США, що свідчить про формування сталого інвестиційного та технологічного попиту на цифрові аграрні рішення. Паралельно зростає частка електронного декларування в агросекторі з 41,0% до 85,6%, що відображає посилення цифровізації адміністративно-управлінських процесів та взаємодії між державою і агровиробниками. У сукупності ці тенденції підтверджують перехід аграрного сектору України до більш зрілої стадії цифрової трансформації, хоча окремі технологічні напрями, зокрема IoT, потребують подальшого розвитку та інституційної підтримки. Розвиток ринку AgriTech відбувається навіть в умовах воєнного стану, що пояснюється необхідністю компенсації дефіциту трудових ресурсів через автоматизацію, зростанням потреби у дистанційному управлінні виробничими процесами та активізацією міжнародної фінансової підтримки аграрних інновацій [4; 6].

Оскільки кінцевим результатом функціонування аграрного сектору є забезпечення продовольчої безпеки держави, важливим є оцінювання того, наскільки цифровізація впливає на ключові компоненти продовольчої системи. У цьому контексті доцільним є розгляд цифрової трансформації не лише як внутрішнього процесу модернізації аграрного виробництва, а й як чинника, що формує якісні зміни у структурі продовольчої безпеки України (табл. 3).

Таблиця 3

Показники продовольчої безпеки України за даними офіційного звіту GFSI 2022-2025pp.

Показник	2022	2023	2024	2025
Global Food Security Index (загальний бал)	57,9	58,6	59,7	60,5
Наявність продовольства (availability)	48,1	50,0	52,3	54,8
Доступність продовольства (affordability)	66,6	67,2	67,8	68,3
Якість і безпечність харчування (quality and safety)	71,3	71,5	71,7	72,0
Стійкість та адаптивність (sustainability and adaptation)	43,5	45,0	46,4	47,9

Джерело: 2023-2025pp. аналітична оцінка на основі трендів GFSI та відновлення аграрного сектору України.

Відповідно, для комплексної оцінки цього впливу у дослідженні використано індекс Global Food Security Index (GFSI), який дозволяє вимірювати рівень продовольчої стійкості за чотирма взаємопов'язаними компонентами: фізична доступність (availability), економічна доступність (affordability), якість і безпечність харчування (quality and safety), а також стійкість і адаптивність продовольчої системи (sustainability and adaptation) [5].

Дані офіційного country report Global Food Security Index (GFSI) свідчать, що у 2022 році Україна отримала 57,9 бала та посіла 71-ше місце серед 113 країн світу і 26-те місце серед

країн Європи [5]. При цьому найсильнішою складовою продовольчої безпеки залишалася якість і безпечність харчування (71,3 бала), що відображає відносну стійкість систем контролю якості харчових продуктів навіть в умовах кризи. Найслабшою компонентою визначено стійкість та адаптивність продовольчої системи (43,5 бала), що безпосередньо пов'язано з високою вразливістю аграрної інфраструктури до зовнішніх шоків, зокрема воєнних дій та порушення логістичних ланцюгів.

Згідно з методологією GFSI та оприлюдненими тенденціями оновлених міжнародних оцінок продовольчої безпеки, у 2023-2025 роках спостерігається поступова траєкторія відновлення інтегрального показника продовольчої безпеки України та його ключових компонентів. Найбільш виражена позитивна динаміка характерна для показника фізичної доступності продовольства (availability), що відображає адаптацію аграрного виробництва до умов воєнної економіки, часткове відновлення виробничих потужностей та стабілізацію внутрішніх і зовнішніх логістичних каналів постачання.

Економічна доступність продовольства (affordability) та якість і безпечність харчування (quality and safety) демонструють відносно стабільні значення з незначною позитивною динамікою, що свідчить про поступове відновлення рівноваги внутрішнього продовольчого ринку, а також ефективність діючих механізмів державного регулювання та соціального захисту населення. Водночас компонент стійкості та адаптивності, попри найнижчі значення у структурі індексу, також демонструє поступове покращення у 2025 році. Це може бути пов'язано з посиленням процесів цифровізації аграрного сектору, розвитком інструментів управління ризиками, впровадженням сучасних технологій моніторингу та підтримкою міжнародних партнерів.

Узагальнюючи отримані результати аналізу компонентів продовольчої безпеки, доцільно перейти до розгляду того, яким чином цифрові технології безпосередньо впливають на ефективність аграрного виробництва. Саме на рівні виробничих процесів формується первинний економічний ефект, який у подальшому трансформується у зміни показників продовольчої безпеки, зокрема через підвищення врожайності, зниження витрат і стабілізацію виробничих ризиків. Для більш детального розуміння цього взаємозв'язку проаналізовано економічні та функціональні ефекти впровадження ключових цифрових технологій у сільському господарстві (табл. 4).

Таблиця 4

Вплив цифрових технологій на ефективність аграрного виробництва

Цифрова технологія	Основний ефект	Економічний результат	Вплив на продовольчу безпеку
GPS-навігація	Точність обробки полів	Зниження витрат пального на 10–15%	Підвищення ефективності виробництва
Точне землеробство	Оптимізація внесення ресурсів	Зростання врожайності на 10–20%	Збільшення обсягів виробництва
IoT-датчики	Моніторинг ґрунту та клімату	Скорочення втрат ресурсів	Стабільність виробництва
Big Data	Аналітика та прогнозування	Покращення управлінських рішень	Зниження виробничих ризиків
Дрони	Моніторинг посівів	Оперативне виявлення проблем	Зменшення втрат урожаю
ERP/MES-системи	Автоматизація управління	Підвищення продуктивності	Прозорість та стійкість агробізнесу

Джерело: узагальнено авторами на основі даних FAO, Economist Impact та галузевих досліджень.

Таким чином, цифровізація виступає системоутворюючим чинником підвищення ефективності аграрного виробництва та опосередковано впливає на рівень продовольчої безпеки держави. З метою узагальнення переваг і ризиків такого впливу доцільним є використання SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники розвитку цифрової трансформації аграрного сектору (табл. 5).

Таблиця 5

SWOT-аналіз цифровізації аграрного сектору України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий аграрний потенціал України	Нерівномірний рівень цифровізації господарств
Активний розвиток AgriTech	Низька цифрова грамотність частини сільського населення
Поширення точного землеробства	Обмежений доступ малих фермерів до фінансування
Функціонування Державного аграрного реєстру	Недостатній рівень цифрової інфраструктури
Інтеграція цифрових платформ державної підтримки	Висока вартість сучасних цифрових технологій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція до цифрового простору ЄС	Воєнні ризики та руйнування інфраструктури
Залучення міжнародних інвестицій	Кібератаки та ризики втрати даних
Розвиток smart farming та AI	Поглиблення цифрового розриву
Підвищення експортної конкурентоспроможності	Логістичні обмеження та нестабільність ринків
Формування системи моніторингу продовольчої безпеки	Кліматичні зміни та водний дефіцит

Джерело: сформовано авторами.

SWOT-аналіз свідчить, що цифровізація аграрного сектору України формує значний потенціал для підвищення ефективності виробництва та зміцнення продовольчої безпеки, однак водночас супроводжується низкою структурних обмежень і зовнішніх загроз. Саме тому подальше впровадження цифрових рішень потребує системного підходу, що враховує як технологічні можливості, так і інституційні та ресурсні бар'єри розвитку галузі.

Важливим доповненням до SWOT-аналізу є розгляд міжнародного досвіду цифровізації аграрного сектору, який демонструє різні моделі впровадження інновацій. Зокрема, у країнах Європейського Союзу цифровізація є складовою Спільної аграрної політики (CAP), де акцент робиться на smart farming, використанні штучного інтелекту, супутникового моніторингу та цифрових платформ управління ресурсами. У США та Канаді домінує технологічно орієнтована модель розвитку з широким застосуванням Big Data, автономної техніки та систем прогнозування врожайності.

Для України інтеграція до європейського цифрового простору створює додаткові можливості модернізації аграрного сектору, залучення інвестицій та впровадження сучасних технологій управління виробництвом. Водночас адаптація міжнародного досвіду потребує врахування національної специфіки, регіональної нерівномірності розвитку та викликів воєнного часу.

Попри позитивну динаміку цифрової трансформації, аграрний сектор України

залишається вразливим до низки системних проблем. До ключових обмежень належать недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежений доступ малих господарств до фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, кіберризиків та нерівномірність цифрової грамотності. Додатково негативний вплив мають воєнні ризики, руйнування інфраструктури та нестабільність логістичних ланцюгів, що уповільнює темпи цифрової модернізації.

Проведене дослідження підтверджує, що цифрові технології мають не лише економічний ефект, а й стратегічне значення, оскільки забезпечують підвищення стійкості продовольчої системи держави. Їх комплексне впровадження дозволяє агровиробникам ефективніше реагувати на ризики, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільність виробництва навіть у складних умовах функціонування аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів дослідження свідчить про ключову роль аграрного сектору у забезпеченні продовольчої та економічної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності. Встановлено, що агропромисловий комплекс формує значну частку ВВП і експорту країни, однак водночас є вразливим до воєнних руйнувань, порушення логістики, мінування територій та втрати виробничих потужностей. Це зумовлює необхідність переходу до інноваційних моделей розвитку, серед яких цифровізація виступає ключовим стратегічним інструментом адаптації та відновлення аграрного виробництва.

Аналіз показав, що цифрова трансформація аграрного сектору України перебуває на етапі активного зростання, однак характеризується значною нерівномірністю впровадження технологій. Найбільш поширеними залишаються GPS-навігація та елементи точного землеробства, тоді як IoT-рішення, Big Data та комплексні системи управління впроваджуються повільніше через фінансові, інфраструктурні та кадрові обмеження. Водночас спостерігається позитивна динаміка ключових індикаторів цифровізації, зростання ринку AgriTech та розширення використання ERP/MES-систем, що свідчить про поступовий перехід до більш зрілої стадії цифрової трансформації агровиробництва. Порівняльний аналіз із країнами ЄС засвідчив наявність технологічного розриву, який водночас формує потенціал для подальшої модернізації галузі.

Узагальнення результатів оцінювання продовольчої безпеки за індексом GFSI та аналізу ефектів цифровізації дозволило встановити прямий і опосередкований вплив цифрових технологій на її ключові компоненти. Найбільш відчутні позитивні зміни спостерігаються у фізичній доступності продовольства, тоді як економічна доступність і якість харчування демонструють стабільність із помірним зростанням. Найбільш вразливою залишається складова стійкості та адаптивності, однак саме вона поступово покращується під впливом цифровізації, розвитку інструментів управління ризиками та міжнародної підтримки. Загалом цифрові технології формують комплексний ефект підвищення продуктивності, зниження витрат і посилення стійкості аграрного сектору, що дозволяє розглядати цифрову трансформацію як один із ключових чинників зміцнення продовольчої безпеки України в умовах сучасних викликів та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. FAO. Declaration of the World Summit on Food Security. Rome: FAO, 2009. URL: https://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/WSFS09_Declaration.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
2. FAO. Rome Declaration on World Food Security and World Food Summit Plan of Action. Rome: FAO, 1996. URL: <https://www.fao.org/3/w3613e/w3613e00.htm> (дата звернення: 10.02.2026).

Kuchmiiiova, T., Smetana, A., Zhebko, O. & Yemets, A. (2026). Digitalization of the agricultural sector as a tool for ensuring Ukraine's food security. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 80-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-06>

3. FAO. The Impact of Disasters and Crises on Agriculture and Food Security: 2021. Rome: FAO, 2021. 184 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb3673en>.
4. FAO. Ukraine: Agricultural Sector Damage Assessment (2022–2024). Rome: FAO, 2024. URL: <https://www.fao.org/ukraine-crisis> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Economist Impact. Global Food Security Index 2022: Ukraine Country Profile. London: Economist Impact, 2022. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/country/ukraine> (дата звернення: 10.02.2026).
6. World Bank. Digital Agriculture: Transforming Food Systems. Washington, D.C.: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/brief/digital-agriculture> (дата звернення: 10.02.2026).
7. Бородіна О. М. Аграрна політика України: витоки, сучасний стан та нові можливості. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 2. С. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2020.02.007>.
8. Геєць В. М. Трансформаційні перетворення в Україні: ретроспективний аналіз. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 3–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.02.003>.
9. Кропивко М. Ф. Цифровізація сільського господарства: стан, проблеми та перспективи. *Агроінком*. 2021. № 3–4. С. 12–21.
10. Лупенко Ю. О., Пугачов М. І. Цифрова трансформація аграрного сектору: інституційні засади та державні стимули. *Економіка АПК*. 2022. № 4. С. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1025.202204006>.
11. Саблук П. Т. Продовольча безпека – основа розвитку людської цивілізації. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 5–11.
12. Лупенко Ю. О. та ін. Розвиток AgriTech в Україні: виклики та можливості. *Економіка АПК*. 2023. № 7. С. 14–28. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1025.202307014>.
13. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник 2023. Київ: Держстат, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
14. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про стан цифровізації аграрного сектору 2024. Київ: Мінагрополітики, 2024. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
15. AgriTech Association of Ukraine. Агро-технологічний ринок України: аналітичний звіт 2024. Київ: AgriTech Association of Ukraine, 2024. URL: <https://agritech.org.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
16. AgriTech Association of Ukraine. Аналітика AgriTech-ринку 2020–2022. Київ: AgriTech Association of Ukraine, 2022. URL: <https://agritech.org.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
17. European Commission. EU Common Agricultural Policy 2023–2027: Digital and Green Transition. Brussels: EC, 2023. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en (дата звернення: 10.02.2026).
18. European Commission. A Farm to Fork Strategy for a Fair, Healthy and Environmentally-Friendly Food System. Brussels: EC, 2020. COM (2020) 381 final. URL: https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (дата звернення: 10.02.2026).
19. USDA Economic Research Service. Precision Agriculture in the United States: Adoption, Use, and Effects. Washington, D.C.: USDA, 2023. URL: <https://www.ers.usda.gov> (дата звернення: 10.02.2026).
20. Agriculture and Agri-Food Canada. AgriInnovate Program: Digital Agriculture Outcomes Report 2023. Ottawa: AAFC, 2023. URL: <https://agriculture.canada.ca> (дата звернення: 10.02.2026).
21. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big data in smart farming – a

review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>.

22. Pivoto D. et al. Scientific development of smart farming technologies and their application in Brazil. *Information Processing in Agriculture*. 2018. Vol. 5. Iss. 1. P. 21–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.inpa.2017.12.002>.

REFERENCES

- FAO. (2009). Declaration of the World Summit on Food Security. Rome: FAO. URL: https://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/WSFS09_Declaration.pdf (accessed 10.02.2026).
- FAO. (1996). Rome Declaration on World Food Security and World Food Summit Plan of Action. Rome: FAO. URL: <https://www.fao.org/3/w3613e/w3613e00.htm> (accessed 10.02.2026).
- FAO. (2021). The Impact of Disasters and Crises on Agriculture and Food Security: 2021. Rome: FAO. 184 p. <https://doi.org/10.4060/cb3673en>
- FAO. (2024). Ukraine: Agricultural Sector Damage Assessment (2022–2024). Rome: FAO. URL: <https://www.fao.org/ukraine-crisis> (accessed 10.02.2026).
- Economist Impact. (2022). Global Food Security Index 2022: Ukraine Country Profile. London: Economist Impact. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/country/ukraine> (accessed 10.02.2026).
- World Bank. (2023). Digital Agriculture: Transforming Food Systems. Washington, D.C.: World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/brief/digital-agriculture> (accessed 10.02.2026).
- Borodina, O. M. (2020). Ahrarna polityka Ukrainy: vytoky, suchasnyi stan ta novi mozhlyvosti [Agricultural policy of Ukraine: origins, current state and new opportunities]. *Ekonomika i prohozuvannia*, (2), 7–23. <https://doi.org/10.15407/eip2020.02.007> [in Ukrainian].
- Heiets, V. M. (2020). Transformatsiini peretvorennia v Ukraini: retrospektyvnyi analiz [Transformational changes in Ukraine: a retrospective analysis]. *Ekonomika Ukrainy*, (5), 3–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.02.003> [in Ukrainian].
- Kropyvko, M. F. (2021). Tsyfrovizatsiia silskoho hospodarstva: stan, problemy ta perspektyvy [Digitization of agriculture: state, problems and prospects]. *Ahroinkom*, (3–4), 12–21. [in Ukrainian].
- Lupenko, Yu. O., & Puhachov, M. I. (2022). Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho sektoru: instytutsiini zasady ta derzhavni stymuly [Digital transformation of the agricultural sector: institutional framework and government incentives]. *Ekonomika APK*, (4), 6–18. <https://doi.org/10.32317/2221-1025.202204006> [in Ukrainian].
- Sabluk, P. T. (2019). Prodovolcha bezpeka – osnova rozvytku liudskoi tsyvilizatsii [Food security as a foundation for the development of human civilization]. *Ekonomika APK*, (2), 5–11. [in Ukrainian].
- Lupenko, Yu. O., et al. (2023). Rozvytok AgriTech v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Development of AgriTech in Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomika APK*, (7), 14–28. <https://doi.org/10.32317/2221-1025.202307014> [in Ukrainian].
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Silske hospodarstvo Ukrainy: statystychnyi zbirnyk 2023 [Agriculture of Ukraine: statistical yearbook 2023]. Kyiv: Derzhstat. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10.02.2026) [in Ukrainian].
- Ministerstvo ahranoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. (2024). Zvit pro stan tsyfrovizatsii ahrarnoho sektoru 2024 [Report on the state of digitalization of the agricultural sector 2024]. Kyiv: Minahropolityky. URL: <https://minagro.gov.ua> (accessed 10.02.2026) [in Ukrainian].
- AgriTech Association of Ukraine. (2024). *Ahro-tekhnologichnyi rynok Ukrainy: analitychnyi zvit 2024* [AgriTech market of Ukraine: analytical report 2024]. Kyiv: AgriTech Association of

Kuchmiiiova, T., Smetana, A., Zhebko, O. & Yemets, A. (2026). Digitalization of the agricultural sector as a tool for ensuring Ukraine's food security. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 80-93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-06>

- Ukraine. URL: <https://agritech.org.ua> (accessed 10.02.2026) [in Ukrainian].
- AgriTech Association of Ukraine. (2022). **Analitika AgriTech-ryнку 2020–2022** [AgriTech market analytics 2020–2022]. Kyiv: AgriTech Association of Ukraine. URL: <https://agritech.org.ua> (accessed 10.02.2026) [in Ukrainian].
- European Commission. (2023). *EU Common Agricultural Policy 2023–2027: Digital and Green Transition*. Brussels: EC. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en (accessed 10.02.2026).
- European Commission. (2020). *A Farm to Fork Strategy for a Fair, Healthy and Environmentally-Friendly Food System*. COM(2020) 381 final. Brussels: EC. URL: https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (accessed 10.02.2026).
- USDA Economic Research Service. (2023). *Precision Agriculture in the United States: Adoption, Use, and Effects*. Washington, D.C.: USDA. URL: <https://www.ers.usda.gov> (accessed 10.02.2026).
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2023). *AgriInnovate Program: Digital Agriculture Outcomes Report 2023*. Ottawa: AAFC. URL: <https://agriculture.canada.ca> (accessed 10.02.2026).
- Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C., & Bogaardt, M.-J. (2017). Big data in smart farming – a review. *Agricultural Systems*, 153, 69–80. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>
- Pivoto, D., et al. (2018). Scientific development of smart farming technologies and their application in Brazil. *Information Processing in Agriculture*, 5(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.inpa.2017.12.002>

DIGITALIZATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR AS A TOOL FOR ENSURING UKRAINE'S FOOD SECURITY

Tetiana Kuchmiiiova

*Mykolaiv National Agrarian University
Mykolaiv, Ukraine*

Oleksandr Zhebko

*Mykolaiv National Agrarian University
Mykolaiv, Ukraine*

Anastasiia Smetana

*Mykolaiv National Agrarian University
Mykolaiv, Ukraine*

Anatolij Yemets

*Mykolaiv National Agrarian University
Mykolaiv, Ukraine*

The article examines the role of digitalization of the agricultural sector as a tool for ensuring Ukraine's food security under martial law and post-war recovery. The authors analyze the implementation level of key digital technologies, GPS navigation, precision farming, IoT, Big Data, drones, and ERP/MES systems, in comparison with the average indicators of EU countries. Based on the dynamics of digitalization indicators for 2020-2025, a trend of accelerated development of the AgriTech market and a persistent unevenness of digital transformation between large agroholdings and small farms is identified. Using Global Food Security Index (GFSI) data, the impact of digitalization on the components of food security is assessed: physical and economic affordability, quality and safety of nutrition, as well as the sustainability and adaptability of the food system. A SWOT analysis of agricultural digitalization is conducted, allowing for the systematization of strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

The international experience of digital transformation of agricultural production is summarized, and prospects for its adaptation to Ukraine are determined. It is established that digital technologies generate a comprehensive positive effect: increasing yields, reducing costs, and optimizing resource use. It is concluded that the effectiveness of digital transformation in the agricultural sector depends on comprehensive state policy, infrastructure development, bridging the digital divide between different types of farms, and international investment support.

Keywords: digitalization, food security, agricultural sector, precision agriculture, AgriTech, IoT, Big Data, smart farming, GFSI.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

03 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

28 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© CC BY 4.0

УДК 005.5:656:339.9

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-07

ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ
ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Онищенко О.А.*

к.н.держ.упр., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-3009-3856

* Email автора для листування: oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Анотація. У статті досліджено особливості ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку міжнародної транспортно-логістичної галузі, а також визначено ключові виклики, що виникають під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, зростання конкуренції та геополітичної нестабільності. Обґрунтовано роль лідерства як важливого чинника забезпечення ефективного управління міжнародними транспортними компаніями та підтримання їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Особливу увагу приділено аналізу сучасних стилів лідерства, зокрема трансформаційного та адаптивного лідерства, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку персоналу та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Визначено основні лідерські компетенції, необхідні для успішного функціонування транспортних підприємств у міжнародному середовищі. Зроблено висновок про необхідність впровадження інноваційних підходів до управління та розвитку лідерського потенціалу в системі міжнародних транспортних перевезень.

Ключові слова: лідерство, менеджмент, міжнародні транспортні перевезення, глобалізація, транспортна логістика, управління персоналом, трансформаційне лідерство, міжнародний менеджмент, конкурентоспроможність, цифровізація.

JEL Classification: F15, L91, M12, M14, O33.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку міжнародних транспортних перевезень характеризується високим рівнем глобалізації, стрімкою цифровізацією логістичних процесів, зростанням конкуренції на світових ринках та підвищенням вимог до ефективності управління транспортними компаніями. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, геополітичних змін, трансформації міжнародних ланцюгів постачання та розвитку інноваційних технологій особливого значення набуває проблема формування ефективного лідерства в системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень.

У сучасних умовах керівники транспортно-логістичних підприємств повинні не лише забезпечувати організацію перевізного процесу, а й оперативно реагувати на зміни глобального ринку, приймати стратегічні управлінські рішення, підтримувати конкурентоспроможність підприємства та формувати ефективну систему управління персоналом. Традиційні підходи до менеджменту вже не повною мірою відповідають потребам міжнародного транспортного бізнесу, що обумовлює необхідність впровадження сучасних лідерських моделей управління.

Особливої актуальності набуває дослідження ролі трансформаційного, адаптивного та інноваційного лідерства у забезпеченні стійкого розвитку міжнародних транспортних компаній. Ефективне лідерство сприяє підвищенню якості управління, оптимізації логістичних процесів, розвитку кадрового потенціалу та адаптації підприємств до глобальних викликів. Водночас недостатній рівень розвитку лідерських компетенцій у сфері міжнародних транспортних перевезень може негативно впливати на ефективність діяльності підприємств та їх позиції на міжнародному ринку.

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження особливостей ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень, визначення сучасних підходів до управління та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту транспортно-логістичних компаній.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика лідерства в системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасних наукових працях значна увага приділяється питанням ефективного управління транспортно-логістичними підприємствами, розвитку лідерських компетенцій керівників, адаптації підприємств до глобалізаційних процесів та впровадженню інноваційних управлінських підходів.

Теоретичні основи лідерства та менеджменту розглядалися у працях таких зарубіжних учених, як Bernard Bass [1], Peter Drucker [2], Daniel Goleman, [3] John Kotter [4] та інших. Їхні дослідження присвячені формуванню сучасних концепцій лідерства, ролі керівника в управлінні організаційними змінами, розвитку емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства.

Аналіз вітчизняних сучасних наукових публікацій свідчить про те, що розвиток міжнародних транспортних перевезень і логістичних систем відбувається в умовах високої турбулентності, цифровізації та посилення вимог до ефективності управління. У цьому контексті особливої уваги набуває інтеграція логістичних методів, інформаційних технологій та управлінських підходів, що безпосередньо пов'язані з лідерством у менеджменті транспортних систем.

У роботі Близнюк А. та Кудрявцева О. встановлено, що використання сучасних логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами дозволяє суттєво підвищити ефективність координації перевезень, зменшити витрати часу та ресурсів, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Автори підкреслюють, що ефективність таких процесів значною мірою залежить від управлінських рішень керівників, що фактично відображає роль лідерства в логістичних системах [6]. Дослідження Блинова В. та Череп О. акцентує увагу на функціонуванні логістики в умовах воєнного стану. Встановлено, що перевізники стикаються з проблемами порушення ланцюгів постачання, підвищенням ризиків, зростанням вартості перевезень та необхідністю швидкої адаптації до змін середовища. У таких умовах ключову роль відіграє антикризове лідерство, здатне забезпечити оперативне прийняття рішень та стабільність логістичних процесів [7].

У праці Боровик Т. та Даниленко В. доведено, що транспортна логістика є важливим фактором забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Автори підкреслюють, що ефективність міжнародних перевезень прямо впливає на конкурентоспроможність національних компаній на світових ринках, що потребує стратегічного управління та лідерських компетенцій керівників [8].

У дослідженні Погребного В. розглянуто управління логістичними процесами у транспортній сфері. Автор підкреслює значення системного підходу до організації перевезень, цифровізації управління та оптимізації логістичних потоків, що вимагає від керівників високого рівня управлінської гнучкості та лідерських якостей [14].

У роботі Чобіток В. та Літвінчик С. встановлено, що системи інформаційного забезпечення транспортної логістики є ключовим елементом підвищення ефективності управління. Використання цифрових технологій дозволяє покращити прозорість процесів, прискорити прийняття рішень та підвищити якість координації міжнародних перевезень, що посилює значення цифрового лідерства [16].

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідження концентруються навколо питань цифровізації, кризового управління, логістичної ефективності та стратегічного розвитку транспортних систем. Водночас недостатньо дослідженим залишається аспект інтеграції цих напрямів у контексті ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження. Це обумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що дозволили комплексно дослідити особливості ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень.

У процесі дослідження було використано системний підхід, який дав змогу розглядати міжнародні транспортні перевезення як складну багаторівневу систему, що функціонує під впливом глобалізаційних, економічних, технологічних та управлінських факторів. Застосування системного підходу дозволило визначити взаємозв'язок між лідерством, логістичними процесами та ефективністю управління транспортними підприємствами.

Для аналізу наукових підходів до трактування понять «лідерство», «міжнародні транспортні перевезення», «транспортна логістика» та «управління логістичними процесами» використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу. Це дозволило систематизувати сучасні наукові підходи та визначити основні напрями розвитку лідерства у сфері транспортного менеджменту.

Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження сучасних моделей управління міжнародними транспортними компаніями, оцінки впливу цифровізації, глобалізації та кризових явищ на діяльність транспортно-логістичних підприємств. Завдяки цьому було визначено переваги адаптивного та трансформаційного лідерства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У дослідженні також використано метод логічного узагальнення для формування висновків щодо ролі ефективного лідерства у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародних транспортних компаній. Метод структурно-функціонального аналізу дозволив визначити основні функції керівника у сфері міжнародних перевезень та ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного управління транспортними процесами.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, логістики та міжнародних транспортних перевезень, матеріали наукових журналів, електронні наукові ресурси, а також аналітичні дані щодо розвитку транспортно-логістичної галузі.

Застосування зазначених методів дослідження забезпечило об'єктивність отриманих результатів та дозволило сформувати науково обґрунтовані висновки щодо особливостей ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень, визначення сучасних підходів до управління транспортно-логістичними процесами та обґрунтування ролі лідерства у забезпеченні конкурентоспроможності міжнародних транспортних компаній.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади лідерства та його роль у системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень.
2. Проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем.
3. Визначити основні виклики та проблеми, з якими стикаються міжнародні транспортні компанії в сучасних умовах.
4. Охарактеризувати сучасні стилі лідерства та оцінити їх ефективність у сфері міжнародних транспортних перевезень.
5. Дослідити вплив цифровізації та інформаційних технологій на управління транспортно-логістичними процесами.
6. Визначити ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного управління міжнародними транспортними компаніями.
7. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності менеджменту міжнародних транспортних перевезень на основі сучасних лідерських підходів.

Реалізація поставлених завдань дозволить комплексно дослідити особливості ефективного лідерства в умовах глобалізації міжнародних транспортних перевезень та сформувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління транспортно-логістичними підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку міжнародної економіки лідерство виступає одним із ключових чинників ефективного функціонування транспортно-логістичних підприємств. Зростання конкуренції на світовому ринку транспортних послуг, цифровізація бізнес-процесів, необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та високий рівень ризиків зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до управління, заснованих на ефективному лідерстві.

Теоретичні основи лідерства сформувалися в межах розвитку менеджменту та організаційної поведінки. У науковій літературі лідерство розглядається як здатність особи впливати на діяльність колективу з метою досягнення визначених цілей організації [9]. На відміну від традиційного адміністрування, сучасне лідерство орієнтується не лише на контроль і координацію діяльності працівників, а й на формування мотивації, розвиток персоналу, управління змінами та створення ефективної корпоративної культури [13].

Особливого поширення у сучасній теорії менеджменту набули концепції трансформаційного, адаптивного та ситуаційного лідерства. Трансформаційне лідерство передбачає здатність керівника формувати стратегічне бачення розвитку підприємства, мотивувати працівників до досягнення високих результатів та впроваджувати інновації [10]. Адаптивне лідерство орієнтоване на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективне управління в умовах невизначеності, що є особливо актуальним для міжнародних

транспортних перевезень [12]. Ситуаційне лідерство ґрунтується на виборі управлінського стилю залежно від конкретних умов функціонування підприємства та рівня професійної підготовки персоналу [5].

У системі менеджменту міжнародних транспортних перевезень лідерство виконує стратегічну роль, оскільки діяльність транспортно-логістичних компаній пов'язана з високим рівнем координації, багаторівневою організацією процесів та необхідністю взаємодії з міжнародними партнерами. Ефективний керівник у сфері міжнародних перевезень повинен володіти не лише професійними знаннями у сфері логістики та транспорту, а й розвиненими лідерськими компетенціями, здатністю приймати управлінські рішення в умовах ризику та забезпечувати адаптацію підприємства до глобальних змін (табл. 1.).

Таблиця 1.

Характеристика сучасних стилів лідерства у сфері міжнародних транспортних перевезень в умовах глобалізації

Стиль лідерства	Основна характеристика	Особливості застосування у сфері міжнародних транспортних перевезень	Переваги для транспортно-логістичних підприємств
Трансформаційне лідерство	Орієнтація на стратегічні зміни, мотивацію персоналу та інноваційний розвиток	Використовується під час цифрової трансформації логістики та модернізації транспортних процесів	Підвищення конкурентоспроможності, розвиток інновацій, покращення командної взаємодії
Адаптивне лідерство	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Ефективне в умовах криз, змін міжнародних маршрутів та нестабільності ринку	Гнучкість управління, оперативність прийняття рішень, мінімізація ризиків
Ситуаційне лідерство	Вибір стилю управління залежно від конкретної ситуації	Дає можливість ефективно координувати міжнародні перевезення в різних ринкових умовах	Оптимізація управлінських рішень, підвищення ефективності персоналу
Демократичне лідерство	Залучення працівників до процесу прийняття рішень	Сприяє розвитку міжнародних команд та ефективній комунікації між учасниками логістичних процесів	Підвищення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури
Авторитарне лідерство	Централізація управління та швидке прийняття рішень	Використовується у кризових ситуаціях або під час виникнення логістичних ризиків	Висока швидкість реагування, чітка координація дій
Цифрове лідерство	Управління із застосуванням цифрових технологій та інформаційних систем	Використовується для автоматизації транспортних процесів і моніторингу перевезень	Підвищення ефективності логістики, прозорість процесів, оптимізація витрат
Стратегічне лідерство	Формування довгострокового бачення розвитку підприємства	Орієнтоване на забезпечення стійкого розвитку міжнародних транспортних компаній	Зміцнення ринкових позицій, підвищення інвестиційної привабливості
Антикризове лідерство	Управління в умовах нестабільності та ризиків	Актуальне під час воєнних дій, економічних криз і порушення ланцюгів постачання	Забезпечення безперервності перевезень, підтримка стабільності діяльності

Джерело: авторська розробка

Важливе значення у сучасному транспортному менеджменті має цифрове лідерство, що передбачає використання інформаційних технологій, автоматизації логістичних процесів та цифрових систем управління перевезеннями. Упровадження сучасних інформаційних платформ, систем моніторингу транспортних потоків та аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність управління міжнародними перевезеннями, скоротити витрати та покращити якість логістичних послуг [11; 15].

Крім того, лідерство в міжнародних транспортних перевезеннях безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Керівники, здатні ефективно управляти персоналом, організовувати комунікацію між учасниками логістичного процесу та впроваджувати інноваційні рішення, забезпечують стійкий розвиток транспортних компаній на міжнародному ринку.

Лідерство є важливою складовою системи менеджменту міжнародних транспортних перевезень, оскільки забезпечує ефективну координацію логістичних процесів, адаптацію підприємств до глобальних викликів, підвищення конкурентоспроможності та впровадження сучасних управлінських технологій. У сучасних умовах розвитку транспортної галузі роль ефективного лідерства постійно зростає, що обумовлює необхідність подальшого наукового дослідження даної проблематики.

Глобалізаційні процеси суттєво трансформують функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем, формуючи нову архітектуру світових вантажопотоків, змінюючи характер конкуренції та підвищуючи вимоги до швидкості, гнучкості й технологічності управління (табл. 2):

Таблиця 2.

Вплив глобалізаційних процесів на функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем та ключові виклики транспортних компаній

Глобалізаційний процес	Вплив на транспортно-логістичні системи	Основні виклики та проблеми для компаній
Розширення міжнародної торгівлі	Зростання обсягів вантажопотоків і кількості міжнародних маршрутів	Перевантаження транспортної інфраструктури, дефіцит пропускної спроможності
Інтеграція світових ринків	Формування глобальних ланцюгів постачання	Залежність від зовнішніх постачальників, складність координації учасників
Цифровізація логістики	Впровадження TMS, WMS, GPS-моніторингу, AI-аналітики	Висока вартість цифрової трансформації, кіберризики
Лібералізація міжнародної торгівлі	Спрощення митних процедур та зниження бар'єрів	Нерівномірність регулювання між країнами, бюрократичні затримки
Геополітична нестабільність	Зміна маршрутів, ризики блокування транспортних коридорів	Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на логістику
Екологізація транспорту	Перехід до «зелених» технологій та стандартів ESG	Високі інвестиційні витрати на екологічний транспорт
Конкуренція на глобальному ринку	Посилення боротьби між міжнародними логістичними операторами	Зниження маржинальності, необхідність підвищення ефективності
Автоматизація та роботизація	Скорочення ручних операцій у логістичних процесах	Дефіцит кваліфікованих кадрів, потреба у перепідготовці персоналу
Урбанізація та розвиток e-commerce	Зростання попиту на швидкі доставки	Перевантаження міської логістики, «last mile delivery» проблеми
Волатильність світової економіки	Нестабільність попиту на транспортні послуги	Фінансові ризики, складність довгострокового планування

Джерело: авторська розробка

Одним із ключових наслідків глобалізації є інтенсифікація міжнародної торгівлі, що призводить до постійного зростання обсягів перевезень та розширення географії логістичних маршрутів. Транспортні компанії змушені працювати в умовах багаторівневих глобальних ланцюгів постачання, де кожна затримка або збій на одному етапі може впливати на всю систему.

Важливою характеристикою сучасного етапу є інтеграція ринків і посилення взаємозалежності економік, що підвищує роль транспортної логістики як інфраструктурної основи міжнародного бізнесу. Це вимагає високого рівня координації між різними учасниками ланцюга постачання: виробниками, перевізниками, митними органами та логістичними операторами.

Паралельно відбувається цифрова трансформація логістики, яка змінює підходи до управління перевезеннями. Використання систем відстеження вантажів, автоматизованих платформ управління, штучного інтелекту та великих даних підвищує ефективність, але водночас створює нові вимоги до технологічної готовності компаній.

Глобалізація також супроводжується посиленням конкуренції на міжнародному ринку транспортних послуг. Компанії змушені конкурувати не лише за ціною, але й за якістю сервісу, швидкістю доставки, екологічністю та цифровими можливостями.

У сучасних умовах транспортно-логістичні компанії стикаються з низкою системних викликів (рис. 1).

Таким чином, глобалізація одночасно створює нові можливості для розвитку міжнародних транспортно-логістичних систем і формує складне конкурентне середовище з високим рівнем невизначеності. У цих умовах успішність транспортних компаній визначається їх здатністю до адаптації, цифрової трансформації, стратегічного управління ризиками та впровадження сучасних моделей лідерства.

Одним із ключових драйверів трансформації сучасних транспортно-логістичних систем, який кардинально змінює підходи до планування, організації, контролю та оптимізації міжнародних перевезень є цифровізація. Впровадження інформаційних технологій забезпечує перехід від традиційного управління логістикою до інтегрованих, автоматизованих та аналітично керованих систем.

Використання сучасних цифрових рішень, таких як TMS (Transportation Management Systems), WMS (Warehouse Management Systems) та ERP-платформи, дозволяє забезпечити комплексне управління логістичними потоками в режимі реального часу. Це сприяє:

- автоматизації планування маршрутів;
- оптимізації завантаження транспортних засобів;
- скороченню часу обробки замовлень;
- підвищенню точності управлінських рішень.

Таким чином, цифровізація змінює саму логіку управління – від реактивної до проактивної моделі.

Інформаційні технології, зокрема GPS-моніторинг, IoT-рішення та системи відстеження вантажів, забезпечують повну видимість ланцюгів постачання, що дозволяє:

- контролювати місцезнаходження вантажів у реальному часі;
- мінімізувати ризики втрати або затримки;
- підвищувати рівень довіри клієнтів;
- забезпечувати оперативне реагування на зміни ситуації.



Рис. 1. Основні виклики та проблеми міжнародних транспортних компаній
Джерело: авторська розробка

Використання Big Data та штучного інтелекту суттєво підвищує якість управлінських рішень у транспортній логістиці. Аналітичні системи дозволяють:

- прогнозувати попит на транспортні послуги;
- оптимізувати маршрути доставки;
- оцінювати ефективність логістичних операцій;
- виявляти потенційні ризики в ланцюгах постачання.

Це забезпечує перехід до data-driven management, де рішення приймаються на основі аналітики, а не лише досвіду менеджера.

Цифрові технології сприяють автоматизації складських і транспортних процесів, зокрема:

- використання автоматизованих складів і роботизованих систем;
- електронного документообігу;
- безпаперових митних процедур;
- автоматичного планування перевезень.

Це знижує операційні витрати та мінімізує вплив людського фактора.

Цифрові платформи забезпечують інтеграцію всіх учасників логістичного ланцюга – від постачальників до кінцевих споживачів. Це особливо важливо для міжнародних перевезень, де задіяні різні країни, митні системи та регуляторні вимоги.

Але, попри значні переваги, цифровізація створює й низку проблем:

- високі інвестиційні витрати на впровадження технологій;
- кіберзагрози та ризики витоку даних;
- недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу;
- нерівномірність технологічного розвитку між країнами та компаніями.

Ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного управління міжнародними транспортними компаніями, формуються під впливом сучасних умов глобалізації, цифровізації та зростаючої нестабільності світових ринків. У таких умовах керівник транспортно-логістичного підприємства має поєднувати стратегічне мислення з високим рівнем адаптивності, що дозволяє не лише прогнозувати довгострокові тенденції розвитку галузі, але й оперативно реагувати на раптові зміни зовнішнього середовища, зокрема порушення ланцюгів постачання, зміни маршрутів або регуляторних вимог (табл. 3):

Таблиця 3.

Ключові лідерські компетенції для ефективного управління міжнародними транспортними компаніями

Група компетенцій	Зміст компетенції	Значення для міжнародних транспортних компаній	Результат впровадження
Стратегічне мислення	Здатність формувати довгострокову стратегію розвитку	Дозволяє враховувати глобальні тренди, зміни ринку та логістичні ризики	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії
Адаптивність	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Важливо в умовах криз, зміни маршрутів та геополітичної нестабільності	Забезпечення безперервності транспортних процесів
Цифрова компетентність	Використання TMS, WMS, ERP, AI, Big Data	Підтримка цифрової трансформації логістики та автоматизації процесів	Підвищення ефективності та точності управління
Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація логістичних і фінансових ризиків	Критично важливо для міжнародних перевезень з високою невизначеністю	Зменшення втрат і стабільність ланцюгів постачання
Комунікаційна компетентність	Ведення переговорів, координація міжнародних команд	Забезпечує ефективну взаємодію з партнерами та клієнтами	Підвищення якості управлінських рішень і координації
Міжкультурна компетентність	Розуміння культурних особливостей міжнародного бізнесу	Важлива для співпраці з глобальними партнерами	Покращення міжнародної взаємодії та партнерств
Операційна компетентність	Розуміння логістичних і транспортних процесів	Дозволяє оптимізувати маршрути та ресурси	Зниження витрат і підвищення ефективності перевезень
Емоційний інтелект	Мотивація персоналу, управління конфліктами	Формує ефективну командну роботу та корпоративну культуру	Підвищення продуктивності та залученості персоналу

Джерело: авторська розробка

Важливою складовою сучасного лідерства є цифрова компетентність, яка передбачає здатність ефективно використовувати інформаційні технології, системи управління транспортом, аналітику великих даних та інструменти штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід формує модель data-driven управління, що підвищує точність планування перевезень, оптимізацію витрат та загальну ефективність логістичних процесів.

Паралельно з цим зростає значення управління ризиками, оскільки міжнародні транспортні компанії функціонують в умовах високої невизначеності, що потребує розроблення антикризових стратегій, сценарного планування та забезпечення стійкості логістичних систем.

Не менш важливою є комунікаційна компетентність лідера, яка включає здатність до ефективного ведення переговорів, координації міжнародних команд та управління міжорганізаційною взаємодією.

У глобальному середовищі значну роль відіграє також міжкультурна компетентність, оскільки ефективна співпраця з партнерами з різних країн потребує розуміння культурних особливостей, норм ділової поведінки та специфіки ведення бізнесу в різних регіонах світу. Це дозволяє формувати більш стійкі та результативні міжнародні партнерства.

Крім того, важливим напрямом є розвиток лідерства, орієнтованого на управління людським капіталом, зокрема формування емоційного інтелекту керівників, підвищення мотивації персоналу та створення ефективної корпоративної культури. Це дозволяє підвищити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів у транспортно-логістичних компаніях.

І, звісно, ефективний керівник у сфері міжнародних транспортних перевезень повинен володіти глибоким розумінням операційних процесів логістики, включаючи управління ланцюгами постачання, оптимізацію маршрутів та контроль витрат. Це забезпечує поєднання стратегічного рівня управління з практичною ефективністю операційної діяльності.

Таким чином, сучасне лідерство в міжнародних транспортних компаніях є комплексним явищем, що інтегрує стратегічні, цифрові, комунікаційні та емоційні компетенції. Їх поєднання забезпечує здатність організацій ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, високої динаміки змін та складності міжнародних логістичних процесів. А саме підвищення ефективності менеджменту міжнародних транспортних перевезень базується на комплексній інтеграції трансформаційного, цифрового, адаптивного, комунікаційного та людиноорієнтованого лідерства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне лідерство є ключовим чинником підвищення результативності менеджменту міжнародних транспортних перевезень в умовах глобалізації. Сучасне глобальне середовище характеризується високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції, цифровою трансформацією та підвищеною невизначеністю, що формує нові вимоги до управлінських підходів у транспортно-логістичній сфері.

Доведено, що традиційні моделі управління є недостатньо ефективними для забезпечення стабільного функціонування міжнародних транспортних компаній у сучасних умовах. Натомість зростає роль трансформаційного, адаптивного, цифрового та антикризового лідерства, які забезпечують гнучкість управління, інноваційний розвиток та здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз наукових джерел і сучасної практики функціонування транспортно-логістичних систем показав, що глобалізаційні процеси одночасно створюють як нові можливості для розвитку міжнародних перевезень, так і комплекс викликів, пов'язаних із порушенням

ланцюгів постачання, зростанням операційних витрат, цифровими ризиками та регуляторною невизначеністю.

Встановлено, що цифровізація та впровадження інформаційних технологій суттєво трансформують систему управління транспортними процесами, забезпечуючи автоматизацію, підвищення прозорості, аналітичну підтримку прийняття рішень та оптимізацію логістичних операцій. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу.

Визначено, що ключовими лідерськими компетенціями для керівників міжнародних транспортних компаній є стратегічне мислення, адаптивність, цифрова компетентність, здатність до управління ризиками, комунікаційні та міжкультурні навички, а також високий рівень емоційного інтелекту. Їх комплексний розвиток забезпечує підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

Обґрунтовано, що основними напрямками підвищення ефективності менеджменту міжнародних транспортних перевезень є впровадження сучасних лідерських підходів, орієнтованих на інноваційність, цифрову трансформацію, адаптивність управління та розвиток людського капіталу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне лідерство виступає системоутворюючим елементом розвитку міжнародних транспортно-логістичних систем та є необхідною умовою їх стабільного функціонування в умовах глобалізованої економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 282 p.
2. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
3. Goleman D. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. No. 2. P. 78-90.
4. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 210 p.
5. Анціборенко Б., Черкашин А., Романовський О. Теорії лідерства у практиці підготовки фахівців соціальної сфери у закладах вищої освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2025. № 2. С. 97-107. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.07>.
6. Близнюк А., Кудрявцева О. Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119>.
7. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 204-209. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>.
8. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 35-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6>.
9. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
10. Іщук А. Теоретичні трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. Випуск 1(9). С. 50-61. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-50-61>.
11. Корнейко О. Типологія моделей цифрового лідерства в організації. *Розвиток міста*. 2025. Випуск 4 (08). С. 60-65. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-8>.

12. Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.5>.
13. Онищенко О.А. Еволюція парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку XXI століття. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2026. Випуск 1(35). С. 162-175. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11>.
14. Погребний В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>
15. Торічний О., Ткачук Д., Кузь Ю. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16>
16. Чобіток В., Літвінчик С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-2>.

REFERECES

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. **Harvard Business Review*, 78*(2), 78–90.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Antsiborenko, B., Cherkashyn, A., & Romanovskyi, O. (2025). Leadership theories in the practice of training social sphere specialists in higher education institutions. *Theory and Practice of Social Systems Management*, (2), 97-107. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.07> (in Ukrainian).
- Blynov, V., & Cherep, O. (2025). Logistics during war and the problems faced by carriers. *Sustainable Development of Economy*, 1(52), 204-209. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28> (in Ukrainian).
- Blizniuk, A., & Kudriavtseva, O. (2023). Use of logistics methods for managing transportation and forwarding processes. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119> (in Ukrainian).
- Borovyk, T., & Danylenko, V. (2022). Transport logistics as a factor in ensuring foreign economic activity of domestic enterprises. *Economic space*, (177), 35-39. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6> (in Ukrainian).
- Buniak, N. (2024). Leadership in the organization management system. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (in Ukrainian).
- Ishchuk, A. (2025). Theoretical Transformations of Leadership Forms and Managerial Leadership Qualities. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 1(9), 50-61. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-50-61> (in Ukrainian).
- Korneiko, O. (2025). Typology of digital leadership models in organizations. *City development*, 4(08), 60-65. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-8> (in Ukrainian).
- Maznytskyi, B. & Khavrova, K. (2024). Leadership and management: common and different. *Efektivna ekonomika*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.5> (in Ukrainian).
- Onyshchenko, O. (2026). Evolution of leadership paradigms in the context of organizational development of the 21st century. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development* 1(35), 162-175. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11> (in Ukrainian).
- Pohrebnyi, V. (2024). Management of logistics processes in the transportation sector. *Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87> (in Ukrainian).
- Torichnyi, O., Tkachuk, D., & Kuz, Yu. (2025). Digital transformation and leadership: new requirements for leaders in the age of technology. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (5). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16> (in Ukrainian).

Chobitok, V., & Litvinchyk, S. (2024). Information systems for transport logistics in business. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4), 14-21. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-2> (in Ukrainian).

EFFECTIVE LEADERSHIP UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF INTERNATIONAL TRANSPORTATION

Oksana Onyshchenko

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

The article examines the features of effective leadership under the conditions of globalization of international transportation. Current trends in the development of the international transport and logistics industry are analyzed, and the key challenges arising from globalization processes, digitalization, increasing competition, and geopolitical instability are identified. The role of leadership as an important factor in ensuring effective management of international transport companies and maintaining their competitiveness in the global market is substantiated. Particular attention is paid to the analysis of modern leadership styles, including transformational and adaptive leadership, which contribute to improving the effectiveness of managerial decision-making, personnel development, and the adaptation of enterprises to changes in the external environment. The main leadership competencies necessary for the successful functioning of transport enterprises in the international environment are determined. The study concludes that there is a need to implement innovative management approaches and develop leadership potential within the system of international transportation.

Keywords: leadership, management, international transportation, globalization, transport logistics, personnel management, transformational leadership, international management, competitiveness, digitalization.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

19 Лютого 2026

ПРИЙНЯТО:

20 Квітня 2026

ВИПУСК:

20 Травня 2026

© CC BY 4.0

[УДК 005.334:3.073.515\]:347.19\(477\)«364»](#)

[DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-08](#)

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ : ПОБУДОВА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Половинкіна Р.Ю.*

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0002-8318-0539](#)

** Email автора для листування: polovinkinaruslana@gmail.com*

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових та практичних рішень щодо побудови моделі ризик-менеджменту для ефективного управління майном суб'єктів господарювання в період дії воєнного стану. Встановлено, що сучасний механізм управління ризиками в Україні функціонує в умовах подвійного та надзвичайно інтенсивного тиску, що визначає її безпрецедентну трансформацію. Проведено аналіз особливостей управління ризиками в умовах дії воєнного стану. Досліджено основні положення порядку надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків. Доведено практичну реалізацію порядку надання часткової компенсації вартості майна. Встановлено позитивні та негативні наслідки участі у програмі компенсації. З'ясовано види ризиків воєнного стану в Україні, які можна віднести саме до управління майном суб'єкта підприємницької діяльності. Сформовано практичну систему ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання. Метою статті є розробка практичних рекомендації для ефективного управління майном юридичної особи в період воєнного стану в Україні, а також побудова системи ризик-менеджменту. Методологія: використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління майном суб'єктів підприємницької діяльності в період воєнного стану; комунікативний підхід для визначення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності та ПАТ «Експортно-кредитне агентство»; метод систематизації, групування і логічного узагальнення для визначення об'єкта дослідження та розроблення практичних рекомендацій для запобігання майновим ризикам, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні теоретичних аспектів ризик-менеджменту. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань ефективного управління майном юридичної особи в воєнний стан в Україні, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління майном суб'єкта господарювання, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів. Результати: розроблено практичні рекомендації по ефективному управлінню майном суб'єктів

господарювання в період воєнного стану в Україні, а також побудовано модель системи ризик-менеджменту мінімізації негативного впливу вищезазначеного періоду.

Ключові слова: ризик-менеджмент, юридична особа, підприємницькі ризики, воєнний стан, майно, система правління ризиками.

JEL класифікатор: L 29, K 11.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Згідно Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 рік (*далі* – Звіт), розроблений аналітичною командою Київської школи економіки спільно з Міністерством розвитку громад та територій, Міністерством економіки та іншими профільними міністерствами загальні прямі збитки підприємств оцінюються у 14,4 млрд. [1] (*прим.*: як зазначають безпосередньо автори сума є значно більшою, оскільки не враховано окуповані території).

Спираючись на думку вчених-економістів (О. Горбатенко, О. Буга, Т. Волкодав) слід зазначити, що сучасний механізм управління ризиками в Україні функціонує в умовах подвійного та надзвичайно інтенсивного тиску, що визначає її безпрецедентну трансформацію. З одного боку, існує імператив негайної операційної стійкості, викликаний повномасштабною військовою агресією, що потребує безперервного антикризового реагування. З іншого, стратегічний курс на європейську інтеграцію вимагає прискореної конвергенції із правом ЄС [2]. Багато підприємців знаходять на межі «виживання», хоча для когось це період розвитку та масштабування, однак, втрати, спричинені війною, а не бізнес-процесами, залишаються загрозою для бізнесів по всій території країни.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні засади управління ризиками на підприємстві та основи ризик-менеджменту у своїх працях досліджували наступні науковці: Вараксіна О., Вітлінський В., Голубка С., Донець Л., Камінський А., Корольов Д., Кучеренко В., Матвійчук А., Марценюк Л., Мирошніченко Г. та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає розробка практичних рекомендації для ефективного управління майном юридичної особи в період воєнного стану в Україні, а також побудова системи ризик-менеджменту.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління майном суб'єктів підприємницької діяльності в період воєнного стану; комунікативний підхід для визначення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності та ПАТ «Експортно-кредитне агентство»; метод систематизації, групування і логічного узагальнення для визначення об'єкта дослідження та розроблення практичних рекомендацій для запобігання майновим ризикам, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні теоретичних аспектів ризик-менеджменту. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань ефективного управління

майном юридичної особи в воєнний стан в Україні, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління майном суб'єкта господарювання, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій статті Г. Мирошніченко акцентувала увагу, що складовою управління підприємством є політика управління ризиками (сукупність форм, методів та прийомів управління ризиками, метою яких є зниження ризику прийняття неправильних рішень та потенційне зменшення негативних наслідків). Підтримуючи думку автора зазначимо, що основними засоби реалізації політики ризик-менеджменту: виявлення конкретних видів ризиків; оцінка широти та достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризику; визначення впливу об'єктивних та суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризику підприємства; вибір та використання методів оцінки ймовірності настання небезпечної події для того чи іншого виду ризику; для конкретного виду ризику визначення потенційного розміру збитку у разі настання небезпечної події; встановлення граничних допустимих рівнів ризику окремих видів діяльності [3].

Слід сказати, що формування політики управління ризиками є одним із визначальних стандартів, які мають бути впроваджені в операційну діяльність підприємства. Доповнюючи зазначений перелік засобів реалізації політики ризик-менеджменту, зазначимо, що ризики спричинені військовим станом в Україні необхідно деталізувати та розробити окрему та індивідуальну програму мінімізації них. Наприклад, включаючи наступні параметри: місце розташування юридичної особи, наявність майна, кількість співробітників, фізична присутність співробітників компанії на робочому місці, наявність офісу тощо.

Група українських науковців (Л. Чернишова, К. Бондар та Л. Красіловська) у науковій статті присвяченій особливостям управління ризиками в умовах дії воєнного стану: за моделями поведінки було систематизовано види ризиків, спричинені війною, та їх вплив на підприємство. До них відносять: ризик окупації, ризик колабораціоналізму, ризик матеріальних втрат, ризики втрат ключового персоналу, репутаційні ризики, регуляторні ризики, податкові ризики, логістичні ризики, фінансові ризики [4]. Цей перелік пропонуємо доповнити науковими розробками вчених (М. Шкільняк та І.Чикалом [5]): ризик примусового відчуження майна органами державної влади України та ризик примусового вилучення окремих видів майна.

Аналізуючи внесок вітчизняних науковців у розробку проблеми мінімізації негативних наслідків війни на діяльність бізнесу, звернемо увагу на дослідження А. Штангрет, М. Караїма та О. Караїма [6]. Вони зробили акцент на безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. Дослідники-економісти зазначили, що ризик-орієнтоване управління повинно застосовуватись повсякчас, компаніям рекомендовано впроваджувати ризик-орієнтоване мислення (*прим. авторів:* в стандарті ISO 9001:2015 вказано, що «...під ризик-орієнтованим мисленням можна розуміти реалізацію організацією комплексу узгоджених заходів і методів для управління і контролю численними ризиками (позитивними і негативними), що впливають на її здатність досягати запланованих цілей» [6]) в корпоративну культуру для зміцнення безпекової ситуації підприємства.

Однак, проблема воєнного часу полягає в тому, що, навіть, при розробці різноманітних програм, культури мислення та інше, можливі негативні наслідки фізичного знищення виробництва, офісних приміщень або матеріалів. Слід сказати, що держава відреагувала та прийняла нормативно-правові документи, які можуть мінімізувати втрати.

А саме, Кабінет Міністрів України прийняв Постанову від 28.11.2025 р. № 1541 «Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також

часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків» (далі – Порядок) [7]. Основними положеннями якої є:

- передбачено порядок компенсації за пошкоджене/знищене майно суб'єкта господарювання;
- розроблено механізм компенсації (подання заявки – отримання компенсації (до 10 млн грн. протягом усього строку дії програми));
- участь у програмі з компенсації за пошкодження/знищення майна є добровільною та здійснюється на платній основі (0,5 відсотків від очікуваної загальної суми компенсації);
- визначено умови участі у програмі (строк настання негативних наслідків (з 01.01.2026р., розташування майна на території підвищеного ризику);
- передбачено компенсація страхових премій за укладеними із страховиками договорами. Узагальнені матеріали містяться в рис.1, 2.



Рис. 1 Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації

Джерело: складено автором.

Для більш ґрунтовного аналізу пропонуємо звернутись до теоретичного та практичного визначення майна суб'єкта господарювання. Цивільний кодекс України (ч.1 ст. 115) закріплює, що господарське товариство є власником: майна, переданого йому учасниками товариства у власність як вклад до статутного (складеного) капіталу; продукції, виробленої товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом [8]. В Звіті до прямих збитків відносяться: втрата основних засобів; втрата незавершених капітальних інвестицій; втрата запасів готових товарів та проміжних матеріалів [1]. Постанова Кабінет Міністрів України від 28.11.2025 р. № 1541 «Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання,

знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків» надає наступне визначення майно суб'єкта господарювання – виробниче обладнання, будівлі та споруди (виробничі, адміністративні, складські тощо), окремі приміщення, що є частиною будівель (офіси, цехи), об'єкти незавершеного будівництва, будівництво яких розпочато після 1 січня 2021 р., зовнішні та внутрішні інженерні комунікації та обладнання (системи опалення, водопостачання, електропостачання тощо), що належать суб'єкту господарювання на праві власності та використовуються ним під час провадження основної діяльності або використовувалися до пошкодження/знищення [7].

Слід акцентувати увагу, що учасники програми повинні підписати примірний договір про відступлення державі права вимоги до Російської Федерації щодо відшкодування збитків за знищений об'єкт нерухомого майна, завданих внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, в обсязі отриманої компенсації за яким до держави переходить право відступлення право вимоги до держави-агресора. З одного боку, розмір компенсації є обмеженим і може не покрити всю вартість майна, однак, виплачуються реальні гроші в установлені строки. Також, певну суму необхідно сплатити на момент подачі заявки і вона не буде поверталась, якщо суб'єкт господарювання не зазнає воєнних ризиків.

Хоча, з іншої сторони, якщо суб'єкт господарювання не бере участі у програмі з відшкодування, він має право, у випадку знищення/пошкодження майна спричиненими війною, бути включеним до Міжнародного реєстру збитків та отримати репарації. Однак, постає логічне і справедливе питання: «коли буде відшкодування?» Тому необхідно зробити розрахунок сум, які необхідно сплатити за участь у програмі та вартості всього майна, враховуючи те, що максимальна сума сукупно не може перевищувати 10 млн. гривень протягом усього строку дії програми з компенсації за пошкодження/знищення майна.



Рис. 2 Порядок надання часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків

Джерело: складено автором

В контексті поглибленого аналізу проблематики компенсації втрат спричинених війною суб'єктам господарювання до 01.01.2026 року слід зазначити, що до цього періоду, бізнеси, підприємці повинні звернутись до суду. У судовій практиці є чимало рішень на користь постраждалих, наприклад справи № 908/2090/23, 908/549/25, 908/631/25 [9]. Також є судові рішення, в яких суб'єкти підприємницької діяльності просять стягнути з Російської Федерації вартість викраденого майна, яке знаходиться на окупованих територіях, наприклад справа № 908/2343/25, 908/1099/25, 908/581/25 [9].

Посилаючись на думку вчених-економістів І. Макалюк та О. Кривди, зазначимо види ризиків воєнного стану в Україні, які можна віднести саме до управління майном суб'єкта підприємницької діяльності: ризик припинення діяльності, ризик втрати майна підприємства, енергетичний ризик, фінансовий (інфляційний, валютний, інвестиційний) [10]. Дана ідентифікація ризиків допоможе в побудові ефективної моделі управління майном суб'єкта господарювання.

Спираючись на висновки сформовані у науковій статті З. Скибінської, зазначимо, що до моделі управління ризиками в системі управління підприємством відносяться наступні етапи: відповідальність та обов'язки топ-менеджменту підприємства; етапи формування моделі управління ризиками (аналіз особливостей, обґрунтування стратегії, призначення відповідальних осіб тощо); реалізація системи управління ризиками (впровадження системи управління ризиками); контролювання усіх етапів та процесів; регулювання системи управління ризиками [11].

Також спираючись на висновки сформульовані М. Шкіняк та І. Чикало зазначимо, що в умовах воєнного стану способи управління майном мають певну специфіку застосування та спрямовані на ефективне використання державного та комунального майна з метою цілей військово-оборонного комплексу та національної безпеки, підтримки та розвитку бізнесу [5].

За допомогою здійсненого наукового аналізу пропонуємо сформувати наступну практичну систему ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання:

1. Чітко визначити, які саме ризики відносяться до конкретного суб'єкта господарювання.

2. Провести інвентаризацію майна.

3. Розробити стратегію (план-дій) при виникненні негативних наслідків, в залежності від фізичного розташування суб'єкта господарювання (в якій зазначити конкретні дії співробітників або призначити відповідальних осіб у випадку виникнення негативних наслідків від ворожих ракет, БПЛА тощо).

4. Окремо виробити стратегію дій для структурних підрозділів, або філій.

5. За допомогою командної роботи (бухгалтерія та керівник) здійснити розрахунок доцільності участі у програмі часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків.

6. Якщо вже майно суб'єкта господарювання є пошкодженим, зібрати всі необхідні докази, зробити оцінку пошкодженого майна (краще це робити за допомогою адвоката) та звернутись до суду.

7. Якщо майно суб'єкта господарювання вже знаходиться на окупованій території підготувати позов (краще звернутись до адвоката) та звернутись до суду.

8. Якщо майно суб'єкта господарювання вже вилучене для потреб держави, то за законом фізичні та юридичні особи майно яких вилучено мають право отримати компенсацію за це майно.

9. Проаналізувати можливість релокації бізнесу в безпечні регіони країни.

10. Якщо майном суб'єкта господарювання є інтелектуальна власність, то розгляд можливості переміщення серверів за кордон.

11. Здійснити максимальне оцифрування паперових документів.
12. Провести державну реєстрацію права власності у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно (якщо реєстрація було здійснена до 2013 року).
13. В умовах воєнного стану ризик загибелі власників компаній також присутній і для мінімізації негативних наслідків управління юридичною особою, в тому числі майном, внести зміни до статуту (якщо це не було передбачено) щодо порядку дій, у випадку загибелі або визнання безвісті відсутнім одного з учасників.

ВИСНОВКИ

Аналіз викладених у роботі теоретичних результатів дозволяє сформулювати систему ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні:

- ідентифікація ризиків управління майном суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні;
- аналіз і оцінка ймовірності настання негативних наслідків пошкодження/знищення майна суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні;
- реагування (обрання стратегії) управління майном суб'єкта господарювання в період воєнного стану в Україні;
- моніторинг і контроль системи ризик-менеджменту ефективного управління майном суб'єкта господарювання.

В рамках проведеного наукового аналізу автором було зроблено акцент на приватну форму власність, однак сформуванні висновки надають теоретичну та практичну базу для розробки специфічних моделей управління майном комунальної та державної форм власності. Отже, держава розробила спеціальний механізм часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків що є позитивним моментом для підтримки бізнесу у цей не простий час та може слугувати ефективною моделлю мінімізації ризиків в сучасних реаліях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 13.01.2026).
2. Горобченко О., Буга О., Волкодав Т. Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2025. № 3-4. С. 79-88. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.079>.
3. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2022. № 44. С. 1-6.
4. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2024. № 3-4 (316-317). URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> (дата звернення: 13.01.2026).
5. Шкіняк М.М., Чикало І.В. Особливості управління майном в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. 2022. № 2 (46). С. 56-66.
6. Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О.В. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8> (дата звернення: 24.01.2026).

7. Порядок надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2025 р. № 1541. Дата оновлення: 30.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1541-2025-p#Text>

8. Цивільний кодекс України: Закон України від 01.01.2004 р. № 435-IV. Дата оновлення: 01.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

9. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (дата звернення: 16.01.2026).

10. Макалюк І.В., Кривда О. В., Лайкова А.О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (дата звернення: 13.01.2026).

11. Скибінська З.М., Іщук Е.В. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123> (дата звернення: 13.01.2026).

REFERENCES

- Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi Rosiyi proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku [Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024] Retrieved from: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf [in Ukrainian].
- Horobchenko, O., Buha, O., & Volkodav, T. (2025) Risk-oriented enterprise management in martial law. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi*, (3-4), 79-88. <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.079> [in Ukrainian].
- Myroshnychenko, H. (2022) Risk management of business structures: aspects of risk management. *Pidpryyemnytstvo, torhivlya ta birzhova diyal'nist'*, (44), 1-6 [in Ukrainian].
- Chernyshova, L.I., Bondar, K.R., & Krasilovs'ka, L.O. (2025) Peculiarities of risk management in martial law: models of behavior of modern enterprises. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 3-4 (316-317). <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> [in Ukrainian].
- Shkinyak, M.M., & Chykalo, I.V. (2022) Peculiarities of property management under martial law. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 2 (46), 56-66 [in Ukrainian].
- Shtanhret, A.M., Karayim, M.M., & Karayim, O.V. (2024) Security aspects of the application of risk-oriented enterprise management in martial law. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8> [in Ukrainian].
- Poryadok nadannya chastkovoyi kompensatsiyi vartosti mayna sub'yektiv hospodaryuvannya, znyshchenoho chy poshkodzhenoho vnaslidok zbroynoyi ahresiyi Rosiys'koyi Federatsiyi, a takozh chastkovoyi kompensatsiyi strakhovykh premiy za dohovoramy strakhuvannya vid voyennykh ryzykiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 lystopad 2025 roku. No 1541 [Procedure for providing partial compensation for the value of property of business entities destroyed or damaged as a result of the armed aggression of the Russian Federation, as well as partial compensation for insurance premiums under insurance contracts against war risks: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 28, 2025 No. 1541] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1541-2025-p#Text> [in Ukrainian].
- Tsyvil'nyy kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 01 sichnya 2004 roku No 435-IV [Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine dated January 01, 2004 No. 435-IV] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].

Polovinkina, R. (2026). Analysis of effective property management of economic entities during the period of martial state in Ukraine: building a risk management system. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 107-115. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-08>

Yedynny derzhavnyy reyestr sudovykh rishen' [Unified State Register of Court Decisions] Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua> [in Ukrainian].

Makalyuk, I.V., Kryvda, O. V., & Laykova, A.O. (2024) Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> [in Ukrainian].

Skybins'ka, Z.M., & Ishchuk, E.V. (2024) Formation of a risk management model in the enterprise management system. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123> [in Ukrainian].

ANALYSIS OF EFFECTIVE PROPERTY MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITIES DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE IN UKRAINE: BUILDING A RISK MANAGEMENT SYSTEM

Ruslana Polovynkina

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to the formation of new scientific and practical solutions for building a risk management model for effective management of property of business entities during the period of martial law. It is established that the modern risk management mechanism in Ukraine operates under conditions of double and extremely intense pressure, which determines its unprecedented transformation. An analysis of the features of risk management under martial law is conducted. The main provisions of the procedure for providing partial compensation for the value of property of business entities destroyed or damaged as a result of the armed aggression of the Russian Federation, as well as partial compensation for insurance premiums under insurance contracts against war risks, have been studied. The practical implementation of the procedure for providing partial compensation for the value of property has been proven. The positive and negative consequences of participating in the compensation program have been established. The types of risks of martial law in Ukraine that can be attributed specifically to the management of property of a business entity have been identified. A practical risk management system for effective management of the entity's property has been formed. The article aims is to develop practical recommendations for effective management of the property of a legal entity during martial law in Ukraine, as well as to build a risk management system. Methodology: A complex of general scientific and specialized methods was used at the theoretical and empirical levels, such as: synergistic to better understand the various processes of property management of business entities during martial law; communicative approach to determine the interaction of business entities and PJSC "Export Credit Agency"; method of systematization, grouping and logical generalization to determine the object of research and develop practical recommendations for preventing property risks, as well as to generalize and systematize conclusions and proposals; comparative assistance in the study of theoretical aspects of risk management. The article uses methods of logical generalization and scientific abstraction to identify key issues of effective property management of a legal entity during martial law in Ukraine, methods of analysis and synthesis helped in the study of the components of property management of a business entity, in a single relationship of all elements. Results: Practical recommendations have been developed for effective property management of business entities during the period of martial law in Ukraine, and a model of a risk management system has been built to minimize the negative impact of the above-mentioned period.

Keywords: risk management, legal entity, business risks, martial law, property, risk management system.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

10 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

28 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

CC BY 4.0

УДК 005.8:004.67:519.816

DOI 210.26661/2522-1566/2026-2/36-09

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ: СМАРТ-АНАЛІТИКА ЯК КРИТЕРІЙ ВИБОРУ

Поповський Ю.Б.*

к.пед.н., доцент

Донецький національний університет

ім. Василя Стуса

м. Вінниця, Україна

ORCID 0000-0001-9446-5287

Орехов М.О.

PhD (доктор філософії)

Національний технічний університет

України «Київський політехнічний

інститут імені Ігоря Сікорського»

м. Київ, Україна

ORCID 0000-0001-5314-4460

* Email автора для листування: ju.popovskyi@donnu.edu.ua

Анотація. У статті запропоновано методику смарт-аналітичного оцінювання цифрових інструментів управління проєктами, орієнтовану на підтримку обґрунтованого вибору РМ-платформи в умовах цифрової трансформації. Розглянуто сім поширених інструментів: Jira, Asana, Monday.com, ClickUp, Trello, Notion і MS Project. Оцінювання здійснено за сімома критеріями смарт-аналітичної спроможності: аналітика та звітність, AI-можливості, візуалізація даних, прогностична аналітика, інтеграції, кастомізація метрик і моніторинг у реальному часі. Для інтегрального порівняння використано метод зваженої суми (WSM), а стійкість ранжування перевірено через аналіз чутливості та контрольне зіставлення з TOPSIS. Отримані результати засвідчують суттєву диференціацію платформ за рівнем смарт-аналітичної спроможності: WSM-оцінки варіюються від 2,40 до 4,70. На цій основі виокремлено три групи інструментів: потужні, збалансовані та базові. Показано, що найвища інтегральна оцінка не завжди означає універсальну перевагу платформи, оскільки вибір залежить від типу організації, масштабу команди, аналітичних потреб і рівня цифрової зрілості. Наукова новизна дослідження полягає в розгляді смарт-аналітичної спроможності як самостійного критерію вибору РМ-платформ та в поєднанні WSM, сценарного аналізу чутливості й TOPSIS у межах єдиної процедури оцінювання. Практична цінність результатів полягає у формуванні відтворюваної процедури попереднього відбору РМ-інструментів для бізнесових, освітніх, публічних та відновлювальних проєктів. Обмеження дослідження пов'язані з використанням відкритих джерел, офіційної документації та порівняльних каталогів без прямого тестування платформ у конкретних організаціях. Запропонований підхід може бути використаний як попередній аналітичний фільтр перед пілотним упровадженням, оцінюванням вартості ліцензій, вимог кібербезпеки та готовності персоналу до зміни цифрових інструментів управління.

Ключові слова: проєктний менеджмент, смарт-аналітика, цифрові інструменти управління, метод зваженої суми, багатокритеріальне прийняття рішень, TOPSIS, порівняльний аналіз, цифрова трансформація.

JEL Класифікатор: M15, O32, C80, L86

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У межах цієї статті цифрова трансформація управлінських процесів розуміється як перехід від фрагментованого використання окремих цифрових сервісів до інтегрованих платформ, що підтримують планування, моніторинг, аналітику та прийняття управлінських рішень на основі даних. Операційно цей процес розглядається через поширення РМ-програмного забезпечення, AI-рішень (рішень на основі штучного інтелекту) та аналітичних функцій у платформах управління проектами. За різними оцінками, ринок РМ-програмного забезпечення у 2025 році становить близько \$7,24 млрд і може досягти \$12,02 млрд до 2030 року [9]; водночас альтернативний прогноз Grand View Research оцінює потенційний обсяг ринку у \$20,47 млрд до 2030 року за CAGR 15,7% [11]. Ринок AI-рішень у проектному менеджменті, за оцінкою Technavio, зростає на \$3,48 млрд упродовж 2025–2029 рр. [14], що свідчить про якісну зміну функціоналу РМ-платформ: від простих трекерів задач до інтелектуальних операційних систем.

Попри широку пропозицію інструментів, їх реальне використання залишається обмеженим: лише 23% організацій застосовують спеціалізоване РМ-програмне забезпечення, хоча 77% успішних проєктів реалізуються саме з його використанням [9]. Такий парадокс значною мірою пояснюється відсутністю науково обґрунтованих методик вибору РМ-інструменту, адаптованих до аналітичних потреб конкретної організації. Більшість практичних рекомендацій базується на суб'єктивних оглядах або маркетингових матеріалах виробників, а не на системному багатокритеріальному аналізі.

У контексті даного дослідження смарт-аналітика розуміється як здатність програмної платформи підтримувати "data-driven" управлінські рішення (рішення, керовані даними) через інтеграцію аналітичних дашбордів, предиктивних моделей, AI-автоматизації та BI-інтеграцій у єдиний операційний контур управління проектом. Операційно ця здатність вимірюється за сімома критеріями: аналітика та звітність, AI-можливості, візуалізація даних, прогностична аналітика, інтеграції, кастомізація метрик і моніторинг у реальному часі. Межі поняття обмежені функціями РМ-платформ, зафіксованими в офіційній документації, маркетингових програмного забезпечення та відкритих оглядах, без оцінювання вартості ліцензій, кібербезпеки та фактичного досвіду впровадження в окремих організаціях. Саме ця здатність може бути одним із чинників ефективності РМ-інструменту в умовах зростаючої складності проєктів і розподіленості команд.

Особливої уваги заслуговує контекст впровадження цифрових РМ-рішень в українських організаціях, де умови воєнного часу, розподілені команди та курс на повоєнне відновлення висувають підвищені вимоги до ефективності управління проектами, стійкості процесів і аналітичної підтримки прийняття рішень. У цих умовах вибір РМ-інструменту набуває стратегічного значення, а питання аналітичної зрілості платформи стає критичним.

Попередні дослідження розглядали РМ-інструменти переважно крізь призму загальної функціональності, зручності використання та вартості [1]. Смарт-аналітична спроможність не розглядалась як самостійний інтегрований критерій вибору – цей розрив і визначає наукову новизну пропонованого дослідження. Стаття розвиває методологічний апарат, закладений у попередніх авторських роботах [10].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження у сфері РМ-інструментів охоплюють як порівняльний аналіз функціональних можливостей програмних рішень, так і вивчення потенціалу інтелектуальної аналітики для підтримки управлінських рішень. Зокрема, у праці [1] розглянуто MS Project, Jira, Trello та Asana за критеріями функціональності, вартості, простоти використання та придатності до командної роботи, що дає змогу окреслити практичні переваги окремих систем

для різних типів проєктів. Близьким за спрямуванням є систематичний огляд 66 наукових статей [3], у якому узагальнено підходи до класифікації, оцінювання та вибору РМ-інструментів у контексті цифрової трансформації управління проєктами. Водночас аналіз 97 досліджень за 2011–2024 рр. [4] показує, що AI-рішення у проєктному менеджменті найчастіше застосовуються для прогнозування ризиків, підтримки прийняття рішень і оптимізації планування. Подальше розширення цього напрямку подано в PRISMA-огляді 215 публікацій [5], де результати свідчать на користь того, що AI-орієнтовані підходи можуть бути пов'язані з підвищенням точності оцінювання параметрів проєктів. Разом із тим у роботі [6] наголошено, що ефективність AI-інструментів залежить не лише від алгоритмів, а й від якості даних, організаційної готовності та інтеграції аналітики у щоденні процеси управління.

Окремий блок наукових напрацювань стосується застосування багатокритеріальних методів прийняття рішень для вибору цифрових інструментів і підтримки проєктного управління. У дослідженні [2] зіставлено підходи AHP, WSM та інші методи оцінювання, причому WSM розглядається як практичний і прозорий інструмент порівняння альтернатив за сукупністю кількісних і якісних критеріїв. Попри давність публікації, це джерело використано як методологічну основу для пояснення WSM у задачах вибору програмного забезпечення, а не як джерело поточної ринкової статистики. Такий підхід є особливо важливим у ситуаціях, коли вибір РМ-платформи потребує одночасного врахування функціональності, вартості, інтеграційних можливостей, зручності використання та аналітичного потенціалу. Додатково прикладне значення предиктивної аналітики розкрито у праці [7], де показано її використання для прогнозування та підтримки результативності Agile РМ. Ці висновки узгоджуються з даними РМІ [8], які вказують на поширення гнучких, гібридних і fit-for-purpose підходів, що посилює потребу в інструментах, здатних підтримувати адаптивне планування, моніторинг і прогнозування. Отже, поєднання MCDM-методів із можливостями smart analytics формує методичну основу для більш обґрунтованого вибору РМ-рішень.

Попри значну кількість праць, наявні дослідження переважно розглядають РМ-інструменти, AI-аналітику та багатокритеріальне оцінювання як відносно самостійні напрями. Недостатньо опрацьованим залишається питання комплексного порівняння РМ-платформ саме з урахуванням їхньої придатності до smart analytics і підтримки прогнозно-аналітичних функцій. Крім того, у науковій літературі бракує підходів, які б поєднували прозорість WSM із можливістю зіставлення результатів із TOPSIS для підвищення надійності вибору РМ-інструментів. Саме ця прогалина визначає актуальність запропонованого дослідження, спрямованого на формування узгодженої процедури оцінювання РМ-рішень за функціональними, аналітичними та організаційними критеріями. Методичну основу такого порівняння становлять попередні напрацювання щодо вибору, оцінювання та ранжування цифрових рішень [10].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Проведений аналіз наукових досліджень та публікацій засвідчив стійкий інтерес дослідників до цифрових інструментів управління проєктами та до застосування багатокритеріальних методів для їх вибору. Водночас, як було показано вище, смарт-аналітична спроможність таких інструментів досі не сформована як самостійний, явно вимірюваний і відтворюваний критерій вибору. Наявні праці або зосереджуються на загальній функціональності та зручності платформ, або розглядають окремі випадки застосування методів прийняття рішень без прозорої процедури, що пов'язувала б рівень аналітичної зрілості інструмента з підсумковим ранжуванням. Практичний досвід провідних РМ-платформ широко представлений у відкритих джерелах, проте не отримав належного систематизованого порівняння за єдиними аналітичними критеріями.

Це зумовлює необхідність проведення окремого дослідження, спрямованого на заповнення виявленої наукової прогалини. Актуальність такої розвідки посилюється об'єктивними тенденціями розвитку галузі, серед яких: прискорення цифрової трансформації проєктного менеджменту, стрімке вбудовування функцій штучного інтелекту та прогностичної аналітики у РМ-платформи, перехід до управлінських рішень, заснованих на даних, а також зростання кількості конкурентних платформ, що ускладнює обґрунтований вибір. Додатковою ваги ці тенденції набувають для українських організацій, які впроваджують цифрові інструменти управління проєктами в умовах обмежених ресурсів і потребують прозорих та відтворюваних засобів підтримки відповідних управлінських рішень.

Метою статті є розробка та апробація методики смарт-аналітичного оцінювання цифрових інструментів управління проєктами на основі методу зваженої суми (WSM) як відтворюваного інструменту підтримки управлінських рішень при виборі РМ-платформи в умовах цифрової трансформації.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення наступних дослідницьких завдань:

Систематизувати критерії смарт-аналітичної спроможності РМ-інструментів на основі концепції аналітичної зрілості та частотного аналізу літератури, обґрунтувати їхні ваги у системі WSM.

Сформуувати зважену матрицю оцінок семи провідних РМ-платформ (Jira, Asana, Monday.com, ClickUp, Trello, Notion, MS Project) за визначеними критеріями смарт-аналітики на основі офіційної документації та незалежного подвійного оцінювання.

Провести ранжування інструментів методом WSM та верифікувати ординальну стабільність результатів через аналіз чутливості у чотирьох сценаріях варіації ваг.

Підтвердити внутрішню узгодженість методики методом TOPSIS та здійснити порогову класифікацію досліджуваних РМ-платформ за рівнем смарт-аналітичної спроможності.

Розробити диференційовані рекомендації щодо вибору РМ-платформи залежно від типу організації, профілю проєктної діяльності та пріоритетних аналітичних критеріїв.

Вирішення окреслених завдань дозволить сформуувати цілісне наукове уявлення про смарт-аналітичну спроможність як самостійний і верифікований критерій вибору РМ-інструмента, а також про відтворювану процедуру її оцінювання. Отримані результати матимуть теоретичне значення для розвитку методологічного апарату багатокритеріального вибору програмного забезпечення, а також практичну цінність для керівників проєктів, ІТ-директорів, аналітиків і представників малого та середнього бізнесу, які здійснюють вибір цифрових платформ управління проєктами.

МЕТОДОЛОГІЯ

Дослідницьке припущення роботи полягає в тому, що смарт-аналітична спроможність РМ-інструментів суттєво диференціюється між платформами, а метод WSM може забезпечувати стабільне і відтворюване ранжування, придатне для обґрунтування управлінських рішень при виборі РМ-платформи.

Об'єктом дослідження є процес вибору цифрових інструментів управління проєктами в організаціях, що потребують аналітичної підтримки планування, моніторингу та прийняття управлінських рішень. Предметом дослідження є методика оцінювання смарт-аналітичної спроможності РМ-платформ на основі системи критеріїв C_1 - C_7 , методу WSM, аналізу чутливості та контрольного зіставлення з TOPSIS.

Для порівняльного аналізу цифрових інструментів управління проєктами застосовано метод зваженої суми (Weighted Sum Model, WSM) – один із найбільш поширених методів багатокритеріального прийняття рішень (MCDM) у задачах вибору програмного забезпечення [2]. Його обрано тому, що WSM дає змогу поєднати якісні експертні оцінки

функціоналу платформ із кількісними вагами критеріїв, забезпечує відтворюваність розрахунків і є придатним для ситуацій, коли всі критерії мають benefit-характер. Для перевірки стійкості ранжування додатково використано аналіз чутливості та метод TOPSIS.

Вибірка та база даних. До аналізу включено сім РМ-інструментів, відібраних за критерієм ринкової присутності та представленості у порівняльних каталогах: Jira, Microsoft Project, Trello, Asana, ClickUp, Monday.com та Notion [12; 13]. Емпіричною базою дослідження є матриця з 49 оцінок типу «платформа-критерій» (7 платформ х 7 критеріїв), сформована на основі офіційної документації досліджуваних платформ, відкритих порівняльних каталогів і ринкових оглядів станом на квітень-травень 2025 р. Вибірка охоплює інструменти різних класів – від спеціалізованих Agile-платформ до універсальних "Work OS" систем (операційних систем роботи, що поєднують задачі, процеси, комунікацію та аналітику) – що дає підстави вважати порівняння достатньо репрезентативним для методичного зіставлення смарт-аналітичних можливостей.

Критерії та ваги. На основі концепції «зрілості смарт-аналітики», тобто ступеня наближеності платформи до повного набору аналітичних функцій C_1 – C_7 , та частотного аналізу критеріїв у переглянутій літературі визначено сім критеріїв оцінювання, усі benefit-типу. Найвищу вагу отримав C_1 (аналітика та звітність, $w=0,20$) як базова умова аналітичної спроможності. Рівні ваги C_2 – C_5 (по 0,15) відображають рівнозначну роль AI, візуалізації, прогностики та інтеграцій у сучасних "Work OS" платформах згідно з аналізом літератури [4; 3]. Менші ваги C_6 та C_7 (по 0,10) відповідають їх допоміжному характеру щодо базових аналітичних функцій.

Рубрика оцінювання. Оцінки за шкалою 1-5 присвоювались двома авторами незалежно на основі офіційної документації інструментів, відкритих порівняльних каталогів і ринкових оглядів, після чого розбіжності вирішувались обговоренням. Шкала: 5 – повна функціональність без сторонніх інтеграцій; 4 – розвинена функціональність з незначними обмеженнями; 3 – середній рівень, базові функції наявні; 2 – обмежена функціональність; 1 – функція відсутня або доступна лише у вищих тарифних планах.

Нормалізація та розрахунок WSM.

Оскільки всі критерії benefit-типу, нормалізація здійснювалась за формулою (1):

$$r_{ij} = \frac{c_{ij}}{\max_i(c_{ij})} \quad (1)$$

Зважена підсумкова оцінка інструменту розраховувалась за формулою (2):

$$S_i = \sum_{j=1}^n (w_j \cdot r_{ij}) \quad (2)$$

де w_j – вага j -го критерію ($\sum w_j = 1,0$); r_{ij} – нормалізована оцінка i -го інструменту за j -м критерієм; n – кількість критеріїв ($n = 7$).

Аналіз чутливості та верифікація TOPSIS

Для перевірки ординальної стабільності проведено аналіз чутливості: ваги варіювались у межах $\pm 15\%$ у чотирьох сценаріях (базовий; акцент на AI – C_2 підвищено до 0,25; акцент на візуалізації – C_3 підвищено до 0,25; акцент на прогностиці – C_4 підвищено до 0,25). Додатково застосовано метод TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) для підтвердження внутрішньої узгодженості рейтингу: оскільки обидва методи використовують ту саму матрицю оцінок і систему ваг, їх збіг свідчить про ординальну стабільність результатів, а не про незалежну зовнішню валідацію.

Методологічні обмеження полягають у тому, що WSM і TOPSIS не доводять причинно-наслідковий вплив окремих функцій платформ на успішність проєктів, а лише формують відносне ранжування альтернатив за заданою системою критеріїв і ваг. Отже, результати слід

інтерпретувати як інструмент підтримки вибору, а не як універсальне доведення переваги однієї РМ-платформи для всіх організаційних контекстів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Після визначення критеріїв, вагових коефіцієнтів і процедури нормалізації наступним кроком стало *формування узагальненої оціночної матриці*, яка дала змогу перейти від якісного опису РМ-інструментів до кількісного порівняння за методом WSM.

Оцінювання проводилось у квітні–травні 2025 р. двома авторами незалежно на основі офіційної документації, платформ Datanyze та Capterra [12; 13], а також порівняльних досліджень [1]. Зважені оцінки розраховано за WSM після нормалізації матриці (табл. 1).

Таблиця 1.

Матриця оцінок РМ-інструментів та зважені результати WSM

Інструмент	C1 Аналітика (w=0.20)	C2 AI (w=0.15)	C3 Візуал. (w=0.15)	C4 Прогност. (w=0.15)	C5 Інтеграції (w=0.15)	C6 Кастоміз (w=0.10)	C7 Real- time (w=0.10)	Зважена оцінка WSM	Ранг
ClickUp	5	4	5	4	5	5	5	4.70	1
Monday.com	5	5	4	4	5	5	4	4.60	2
Jira	4	4	4	3	5	4	5	4.10	3
Asana	4	4	4	3	5	3	4	3.90	4
MS Project	4	2	4	3	4	3	3	3.35	5
Notion	3	2	3	2	4	5	3	3.05	6
Trello	2	3	2	1	4	2	3	2.40	7

Джерело: розраховано авторами за даними Datanyze (2026), Capterra (2026) та офіційної документації досліджуваних РМ-платформ.

Отримана матриця зважених оцінок є не кінцевим результатом, а аналітичною основою для визначення відносних позицій інструментів; тому наступним етапом стало ранжування платформ і встановлення порогових груп, які відображають рівень їх смарт-аналітичної зрілості.

Результати зваженого оцінювання виявили суттєву диференціацію між досліджуваними інструментами – діапазон оцінок становить від 2,40 до 4,70 (рис. 1).

Лідером рейтингу став ClickUp ($S = 4,70$), другу позицію посів Monday.com ($S = 4,60$). Їх перевага пов'язана з максимальними оцінками за C_1 , C_6 та C_7 , а також із розвинутою AI-функціональністю. Jira ($S = 4,10$) посідає сильні позиції в Agile-середовищах завдяки C_5 та C_7 , що узгоджується з високою ринковою присутністю серед команд, які використовують РМ-ПЗ [12].

Asana ($S = 3,90$) зберігає конкурентність завдяки низькому порогу входу, поступаючись за C_6 . MS Project ($S = 3,35$) та Notion ($S = 3,05$) займають середній рівень, тоді як Trello ($S = 2,40$) суттєво відстає за більшістю аналітичних критеріїв.

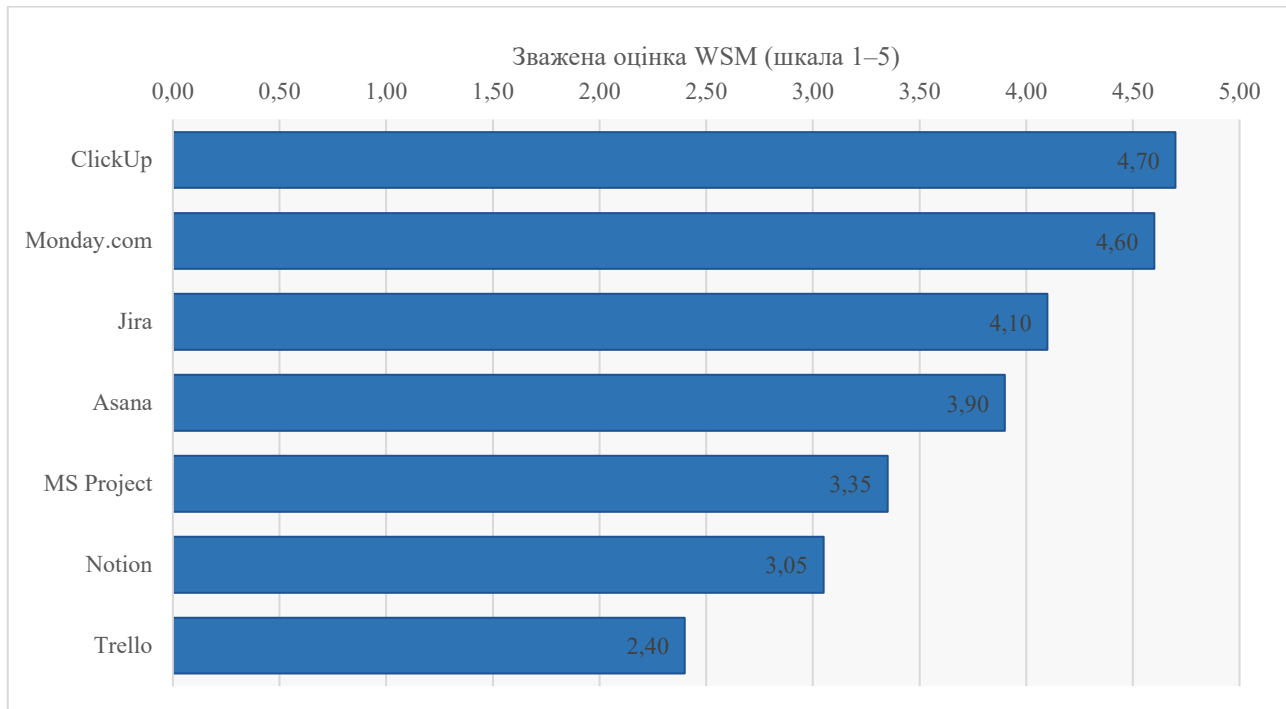


Рис. 1. Рейтинг РМ-інструментів за зваженою оцінкою

Джерело: розраховано авторами за даними Datanyze (2026), Capterra (2026) та офіційної документації досліджуваних РМ-платформ.

На основі отриманих оцінок здійснено порогову класифікацію інструментів. Порогові значення визначено відносно максимально можливої оцінки (5,0): Група А «Потужні» – $\geq 80\%$ максимуму ($\geq 4,0$), охоплює ClickUp, Monday.com і Jira; Група Б «Збалансовані» – $60\text{--}80\%$ ($3,0\text{--}4,0$), включає Asana, MS Project і Notion; Група В «Базові» – $<60\%$ ($<3,0$), представлений Trello. Групування є описовим і ґрунтується на порогових значеннях; формальні алгоритми кластеризації (k-means, ієрархічна) не застосовувались. Табл. 2 деталізує профіль кожної групи та відповідний практичний контекст застосування.

Таблиця 2.

Порівняння топ-3 інструментів за критеріями смарт-аналітики (оцінки 1–5)

Критерій	ClickUp	Monday.com	Jira
C1 Аналітика та звітність	5	5	4
C2 AI-можливості	4	5	4
C3 Візуалізація даних	5	4	4
C4 Прогностична аналітика	4	4	3
C5 Інтеграції	5	5	5
C6 Кастомізація метрик	5	5	4
C7 Моніторинг реального часу	5	4	5

Джерело: розраховано авторами за даними Datanyze (2026), Capterra (2026) та офіційної документації досліджуваних РМ-платформ.

Водночас саме ранжування не дає повної відповіді на питання практичного вибору, оскільки найвища інтегральна оцінка не завжди означає оптимальність для конкретного організаційного контексту; тому результати було інтерпретовано з урахуванням диференційованого вибору за типом організації, масштабу команд та характеру проектної діяльності.

Агрегований рейтинг відображає загальну аналітичну спроможність, проте оптимальний вибір залежить від профілю організації та пріоритетних критеріїв. IT/Dev-команди з пріоритетом на інтеграції (C₅) та Agile-підтримку отримують найкращий результат від Jira, а за потреби розширеної аналітики – від ClickUp. Маркетингові та аналітичні команди, де ключовими є C₃ (візуалізація) та C₆ (кастомізація), виграють від Monday.com або ClickUp. Малий і середній бізнес, де важлива простота та C₇ (real-time), може ефективно використовувати Asana або Notion. Великі корпоративні проєкти з акцентом на C₄ (прогностична аналітика) та C₅ потребують ClickUp або Monday.com. Цей висновок узгоджується з даними PMI та Capterra [8; 15]: сучасні організації дедалі частіше використовують гнучкі та гібридні підходи, що передбачає поєднання інструментів, а не вибір єдиної платформи.

Оскільки такі рекомендації ґрунтуються на вагових коефіцієнтах критеріїв, важливо перевірити, чи залишаються вони стійкими за зміни управлінських пріоритетів; з цією метою було проведено аналіз чутливості результатів до варіювання ваг.

Рис. 2 демонструє результати варіації ваг у чотирьох сценаріях. ClickUp і Monday.com утримують перші дві позиції в усіх сценаріях, Jira та Asana незмінно посідають 3-тє і 4-тє місця. Максимальне відхилення нормалізованих оцінок між сценаріями не перевищує 0,03 для будь-якого інструменту. Єдина варіація – у сценарії акценту на AI, де Monday.com (0,956) незначно випереджає ClickUp (0,950) через вищу оцінку за C₂. Висока стабільність рейтингу свідчить на користь коректності базової системи ваг і відповідності методики задачам вибору РМ-інструменту.

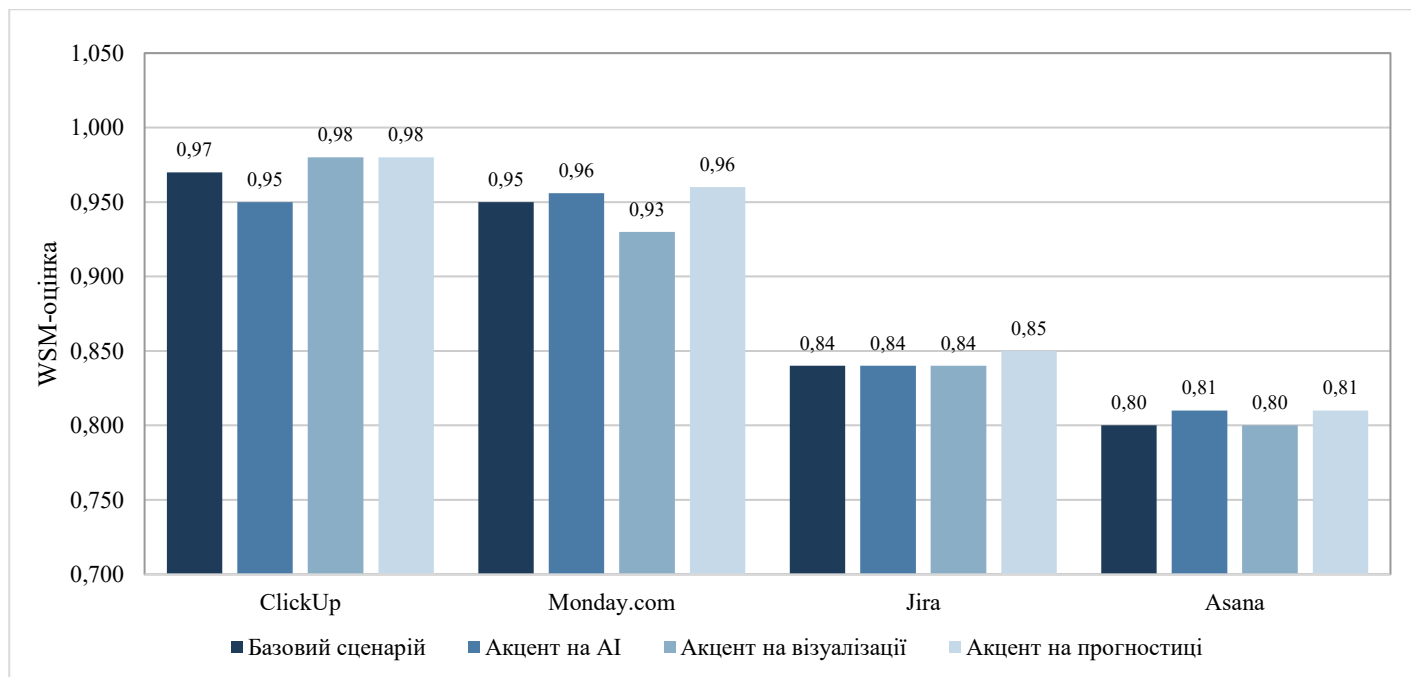


Рис. 2. Аналіз чутливості нормалізованих WSM

Джерело: розраховано авторами за даними Datanyze (2026), Capterra (2026) та офіційної документації досліджуваних РМ-платформ.

Стійкість результатів у межах WSM свідчить на користь надійності обраної вагової моделі, однак для посилення внутрішньої перевірки доцільно зіставити отримане ранжування з результатами іншого багатокритеріального методу; таким контрольним етапом стала перевірка ординальної стабільності методом TOPSIS.

Для перевірки ординальної стабільності результатів застосовано метод TOPSIS. Рейтинги, отримані двома методами на основі однієї матриці оцінок, повністю збігаються: від ClickUp (індекс TOPSIS 0,867) до Trello (0,132) (табл. 3). Цей збіг свідчить про внутрішню узгодженість запропонованої методики: висновки є стабільними відносно вибору методу розрахунку. Водночас слід підкреслити, що оскільки обидва методи використовують однакову вхідну матрицю, це свідчить на користь ординальної стабільності, але не замінює незалежну зовнішню валідацію.

Таблиця 3.

Порівняння рейтингів WSM та TOPSIS (перевірка стабільності)

Інструмент	WSM (норм.)	TOPSIS оцінка	Ранг WSM	Ранг TOPSIS
ClickUp	0.97	0.867	1	1
Monday.com	0.95	0.853	2	2
Jira	0.84	0.677	3	3
Asana	0.80	0.638	4	4
MS Project	0.67	0.492	5	5
Notion	0.61	0.340	6	6
Trello	0.48	0.132	7	7

Джерело: розраховано авторами за даними Datanyze (2026), Capterra (2026) та офіційної документації досліджуваних РМ-платформ.

Повний збіг ранжувань за WSM і TOPSIS дає підстави перейти від технічної перевірки результатів до їх змістовної інтерпретації, зокрема до пояснення управлінських компромісів, практичної релевантності висновків та обмежень проведеного дослідження.

Інтерпретація отриманих результатів показує, що ключовим є не визначення єдиного «найкращого» інструменту, а виявлення компромісу між аналітичною зрілістю та операційною простотою. ClickUp і Monday.com мають вищі інтегральні оцінки завдяки поєднанню автоматизації, дашбордів, глибини звітності та AI-функціональності. Водночас Trello, Asana або Notion можуть бути обґрунтованим вибором там, де пріоритетом є швидке впровадження, прозорість процесів, нижчий поріг входу або простота командної взаємодії. Отже, результати не слід трактувати як універсальну ієрархію якості платформ; вони відображають їхню відносну придатність саме до смарт-аналітичного сценарію використання.

Порівняння з попередніми дослідженнями свідчить, що отримані результати загалом узгоджуються з роботами, у яких наголошено на зростанні ролі AI, предиктивної аналітики та підтримки прийняття рішень у проєктному менеджменті [4; 5; 6; 7]. Водночас вони частково зміщують акцент порівняно з дослідженнями, орієнтованими переважно на загальну функціональність, вартість і зручність використання РМ-інструментів [1]. Якщо у таких роботах сильні позиції можуть мати простіші системи завдяки доступності та легкості використання, то в запропонованій моделі перевагу отримують платформи з розвиненими аналітичними модулями, інтеграціями та можливостями кастомізації метрик.

Теоретичний внесок дослідження полягає у виокремленні смарт-аналітичної спроможності як самостійного критерію порівняння РМ-платформ. На відміну від підходів, де аналітика розглядається як один із другорядних функціональних параметрів, у цій статті вона операціоналізована через сім критеріїв C_1 - C_7 і поєднана з MCDM-процедурою оцінювання. Це

дає змогу розглядати вибір РМ-інструменту не лише як питання функціонального покриття, а як задачу узгодження аналітичних потреб організації з можливостями конкретної цифрової платформи.

Практичний внесок полягає у тому, що запропонована процедура може використовуватися керівниками проєктів, ІТ-директорами, аналітиками та представниками малого і середнього бізнесу як відтворювана основа для попереднього відбору РМ-платформи. Для ІТ/Dev-команд важливими можуть бути інтеграції та підтримка Agile-процесів; для маркетингових і аналітичних команд – візуалізація, дашборди та кастомізація метрик; для малих команд – простота впровадження і моніторинг у реальному часі. Тому практичне використання методики передбачає не механічне прийняття найвищого рейтингу, а адаптацію ваг критеріїв до конкретного організаційного контексту.

Альтернативні пояснення результатів також потребують урахування. Високі оцінки ClickUp і Monday.com можуть бути пов'язані не лише з реальною аналітичною зрілістю платформ, а й з активністю оновлення документації, широтою маркетингового опису функцій або доступністю інформації у відкритих джерелах. Навпаки, нижча позиція окремих інструментів не означає їхньої непридатності: у вузьких сценаріях, наприклад для Kanban-орієнтованих малих команд або організацій із мінімальними аналітичними потребами, простіші платформи можуть бути більш раціональним вибором.

Обмеження дослідження є суттєвими для інтерпретації результатів. Оцінювання базується на документації, відкритих оглядах і порівняльних каталогах, а не на прямому тестуванні платформ у реальних організаціях; SaaS-функціонал змінюється швидко, тому оцінки слід вважати актуальними для зафіксованого періоду збору даних; поза межами аналізу залишилися вартість ліцензій, вимоги кібербезпеки, якість підтримки, локалізація, досвід впровадження та фактичний вплив платформ на успішність проєктів. Тому подальші дослідження доцільно спрямувати на АНР-зважування критеріїв за участю експертів, включення вартісних і безпекових метрик, а також галузево-специфічні кейси для українських організацій.

Практичні імплікації для українських організацій

Для українських організацій результати дослідження мають прикладне значення через поєднання кількох управлінських викликів: розподіленої роботи команд, обмеженості ресурсів, потреби у прозорому моніторингу виконання проєктів і необхідності швидкого перерозподілу пріоритетів. У таких умовах вибір РМ-платформи не може зводитися лише до наявності календаря, Kanban-дошки або базового трекера задач. Більш релевантним стає питання, чи здатний інструмент підтримувати регулярну управлінську аналітику: показувати стан портфеля проєктів, виявляти перевантаження команд, формувати звітність для керівництва та забезпечувати інтеграцію з іншими цифровими сервісами організації.

Запропонована методика може використовуватися як попередній фільтр вибору. На першому етапі організація визначає власний профіль потреб: простота і швидкість запуску, аналітика портфеля, AI-функціональність, інтеграції, кастомізація метрик або підтримка Agile-процесів. На другому етапі ваги критеріїв С₁-С₇ адаптуються до цього профілю. На третьому етапі результати WSM-ранжування слід доповнювати пілотним тестуванням двох-трьох платформ, оцінюванням вартості ліцензій, вимог кібербезпеки та готовності персоналу до впровадження. Такий підхід зменшує ризик вибору платформи лише за популярністю бренду або маркетинговими описами.

Для організацій публічного сектору, освітніх установ і проєктів повоєнного відновлення особливо важливими є прозорість процесів, контроль строків, документування рішень і можливість швидко формувати звіти для різних груп стейкхолдерів. Для бізнесових структур вагомими можуть бути інтеграція з CRM/ERP, автоматизація повторюваних процесів, прогнозування ризиків і контроль завантаження команд. Отже, практична цінність рейтингу полягає не в механічному виборі першої позиції, а у формуванні аргументованого сценарію

впровадження з урахуванням організаційної зрілості, цифрової інфраструктури та управлінських пріоритетів.

Таблиця 4.

Рекомендований вибір РМ-платформи за типом організації

Тип організації / команди	Пріоритетні критерії	Доцільні платформи	Управлінська логіка вибору
IT/Dev-команди	C ₅ інтеграції, C ₇ real-time, Agile-підтримка	Jira, ClickUp	Jira є сильною для Agile-середовищ та інтеграцій, тоді як ClickUp доцільний за потреби ширшої аналітики й автоматизації.
Маркетингові та аналітичні команди	C ₁ аналітика, C ₃ візуалізація, C ₆ кастомізація метрик	Monday.com, ClickUp	Ці платформи краще підтримують дашборди, кастомні поля, візуальну звітність і роботу з різними типами кампаній.
Малий і середній бізнес	Простота впровадження, C ₇ моніторинг, базова звітність	Asana, Notion, Trello	Для невеликих команд критичною може бути не максимальна аналітика, а швидкий запуск, зрозумілий інтерфейс і мінімальні витрати на навчання.
Великі корпоративні проєкти	C ₁ аналітика, C ₄ прогностика, C ₅ інтеграції	ClickUp, Monday.com, MS Project	Вибір залежить від потреби в портфельному контролі, інтеграції з корпоративними системами та рівня формалізації проєктного управління.
Освітні, публічні та відновлювальні проєкти	Прозорість, звітність, контроль строків, доступність для розподілених команд	ClickUp, Asana, Notion	Доцільні інструменти, які дозволяють швидко структурувати задачі, підтримувати комунікацію і формувати звітність для стейкхолдерів.

Джерело: розроблено авторами на основі результатів WSM/TOPSIS-оцінювання та інтерпретації критеріїв C₁-C₇.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження узгоджуються з висунутим припущенням і дають змогу сформулювати три ключові висновки. По-перше, зважені оцінки WSM варіюються від 4,70 (ClickUp) до 2,40 (Trello), що свідчить про суттєву диференціацію РМ-інструментів за смарт-аналітичними можливостями. Виокремлені три кластери свідчать про те, що вибір між ними є свідомим компромісом між аналітичною зрілістю та операційною простотою, а не питанням якості продукту. По-друге, AI є ключовим диференціатором сучасних РМ-платформ – інструменти Кластеру А вирізняються насамперед AI-функціональністю (Atlassian

Intelligence, Monday Magic, ClickUp AI), що корелює з галузевою статистикою: 55% покупців РМ-ПЗ у глобальному опитуванні Capterra 2025 року визначають AI-функціональність як головний тригер придбання нової платформи [15]. По-третє, метод WSM продемонстрував стабільне та відтворюване ранжування: аналіз чутливості у чотирьох сценаріях засвідчив стійкість рейтингу (максимальне відхилення $\leq 0,03$), а збіг рейтингів WSM і TOPSIS свідчить про внутрішню узгодженість методики.

Практичні рекомендації для організацій: визначити пріоритетні аналітичні критерії відповідно до типу проєктів і зрілості команди; використовувати запропоновану WSM-методику як відтворювану основу для обґрунтованого вибору платформи; розглядати поєднання інструментів різних кластерів у рамках гібридних підходів до проєктного менеджменту. Перспективи подальших досліджень включають застосування методу АНР для об'єктивного визначення ваг критеріїв через експертне опитування, розширення вибірки з урахуванням вартісних і безпекових параметрів, а також дослідження галузевої специфіки вибору РМ-інструментів в українських організаціях в умовах повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Miah, M. A., Barikdar, C. R., Rahman, H., Mahmud, F., Hassan, J., Orhi, S. M., & Das, N. (2025). Comparative analysis of project management software: Functionality, usability, and integration for modern workflows. *Membrane Technology*, 2025(1), 554-565. <https://doi.org/10.52710/mt.309>
2. Jadhav, A., & Sonar, R. (2009). Analytic hierarchy process (AHP), weighted scoring method (WSM), and hybrid knowledge based system (HKBS) for software selection: A comparative study. 2009 Second International Conference on Emerging Trends in Engineering & Technology, 991-997. <https://doi.org/10.1109/ICETET.2009.33>
3. Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *Systems*, 13(8), 625. <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
4. Adamantiadou, D. S., & Tsironis, L. (2025). Leveraging artificial intelligence in project management: A systematic review of applications, challenges, and future directions. *Computers*, 14(2), 66. <https://doi.org/10.3390/computers14020066>
5. Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., & Forcina, A. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>
6. Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & de Vass, T. (2023). Artificial intelligence enabled project management: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014. <https://doi.org/10.3390/app13085014>
7. Almalki, S. S. (2025). AI-driven decision support systems in agile software project management: Enhancing risk mitigation and resource allocation. *Systems*, 13(3), 208. <https://doi.org/10.3390/systems13030208>
8. Project Management Institute. (2024). Pulse of the Profession 2024: The future of project work. PMI. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work>
9. Nikolau, J. (2026). Project management software statistics, facts & trends 2025. Mosaic. <https://www.mosaicapp.com/post/project-management-software-statistics-facts-trends-2025>
10. Поповський, Ю. Б., & Орехов, М. (2026). Аналітичні інструменти підтримки управлінських рішень: методологія та практика впровадження. *Економічний простір*, (212), 92-101. <https://doi.org/10.30838/EP.212.92-101>
11. Grand View Research. (2023). Project management software market to reach \$20.47Bn by 2030. Grand View Research. <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-project-management-software-market>

12. Datanyze. (2026). Project management software market share. <https://www.datanyze.com/market-share/project-management--217>
13. Capterra. (2026). 2026 Capterra Shortlist for Project Management. <https://www.capterra.com/project-management-software/shortlist/>
14. Technavio. (2025). AI in project management market size 2025-2029. <https://www.technavio.com/report/ai-in-project-management-market-industry-analysis>
15. Montgomery, O. (2025). AI & security are top concerns in Capterra's 2025 Project Management Software Trends Survey. Capterra. <https://www.capterra.com/resources/2025-pm-software-trends/>

REFERENCES

- Miah, M. A., Barikdar, C. R., Rahman, H., Mahmud, F., Hassan, J., Orthi, S. M., & Das, N. (2025). Comparative analysis of project management software: Functionality, usability, and integration for modern workflows. *Membrane Technology*, 2025(1), 554-565. <https://doi.org/10.52710/mt.309>
- Jadhav, A., & Sonar, R. (2009). Analytic hierarchy process (AHP), weighted scoring method (WSM), and hybrid knowledge based system (HKBS) for software selection: A comparative study. 2009 Second International Conference on Emerging Trends in Engineering & Technology, 991-997. <https://doi.org/10.1109/ICETET.2009.33>
- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *Systems*, 13(8), 625. <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
- Adamantiadou, D. S., & Tsironis, L. (2025). Leveraging artificial intelligence in project management: A systematic review of applications, challenges, and future directions. *Computers*, 14(2), 66. <https://doi.org/10.3390/computers14020066>
- Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., & Forcina, A. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>
- Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & de Vass, T. (2023). Artificial intelligence enabled project management: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014. <https://doi.org/10.3390/app13085014>
- Almalki, S. S. (2025). AI-driven decision support systems in agile software project management: Enhancing risk mitigation and resource allocation. *Systems*, 13(3), 208. <https://doi.org/10.3390/systems13030208>
- Project Management Institute. (2024). Pulse of the Profession 2024: The future of project work. PMI. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work>
- Nikolau, J. (2026). Project management software statistics, facts & trends 2025. Mosaic. <https://www.mosaicapp.com/post/project-management-software-statistics-facts-trends-2025>
- Popovskiy, Yu. B., & Oriekhov, M. (2026). Analitichni instrumenty pidtrymky upravlinskykh rishen: metodolohiia ta praktyka vprovadzhennia [Analytical tools for supporting management decisions: Methodology and implementation practice]. *Ekonomichnyi prostir*, (212), 92-101. <https://doi.org/10.30838/EP.212.92-101> [in Ukrainian].
- Grand View Research. (2023). Project management software market to reach \$20.47Bn by 2030. Grand View Research. <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-project-management-software-market>
- Datanyze. (2026). Project management software market share. <https://www.datanyze.com/market-share/project-management--217>
- Capterra. (2026). 2026 Capterra Shortlist for Project Management. <https://www.capterra.com/project-management-software/shortlist/>

Popovskiy, Yu. & Oryekhov, M. (2026). Comparative analysis of digital project management tools: smart analytics as a selection criterion. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 116-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-09>

Technavio. (2025). AI in project management market size 2025-2029. <https://www.technavio.com/report/ai-in-project-management-market-industry-analysis>

Montgomery, O. (2025). AI & security are top concerns in Capterra's 2025 Project Management Software Trends Survey. Capterra. <https://www.capterra.com/resources/2025-pm-software-trends/>

COMPARATIVE ANALYSIS OF DIGITAL PROJECT MANAGEMENT TOOLS: SMART ANALYTICS AS A SELECTION CRITERION

Yurii Popovskiy

*Vasyl Stus Donetsk National University
Vinnytsia, Ukraine*

Mykhaylo Oryekhov

*National Technical University of Ukraine "Igor
Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
Kyiv, Ukraine*

The article develops and tests a method for smart-analytical assessment of digital project management tools as a basis for supporting managerial decisions when selecting a PM platform under digital transformation conditions. The purpose of the study is to compare seven widely used PM tools, namely Jira, Asana, Monday.com, ClickUp, Trello, Notion and MS Project, by their capacity to support data-driven project management. The methodology is based on the Weighted Sum Model applied to seven criteria of smart-analytical capability: analytics and reporting, AI functionality, data visualization, predictive analytics, integrations, metric customization and real-time monitoring. The stability of the results is tested through sensitivity analysis under four weighting scenarios and additionally verified by TOPSIS. The findings show a substantial differentiation of PM tools by smart-analytical capabilities, with WSM scores ranging from 2.40 to 4.70. Three groups of platforms are identified: powerful tools, balanced tools and basic tools. The rankings obtained by WSM and TOPSIS coincide, indicating the internal consistency of the proposed assessment procedure. The practical value of the study lies in offering organizations a reproducible basis for selecting project management software according to the analytical needs of teams, business scale and project complexity. The originality of the study consists in treating smart-analytical capability as an independent criterion for choosing PM platforms and combining WSM, scenario sensitivity analysis and TOPSIS within one evaluation framework.

Keywords: project management, smart analytics, digital management tools, Weighted Sum Model, multi-criteria decision-making, TOPSIS, comparative analysis, digital transformation.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

13 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

26 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© CC BY 4.0

УДК 005.34:351

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-10

**ОБГРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****Шитікова Л.В.****к.е.н., доцент, доцент каф. менеджменту**Національний університет «Запорізька
політехніка»**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0002-1587-8209***Сіра О.С.***здобувач другого (магістерського) рівня**Національний університет «Запорізька
політехніка»**м. Запоріжжя, Україна***Головатенко О.С.***здобувач третього (освітньо-наукового) рівня**Національний університет «Запорізька політехніка»**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0009-0004-6220-4997*** Email автора для листування: kaf.management.zntu@gmail.com*

Анотація. За результатами дослідження обґрунтовано концептуальні і практичні підходи щодо розвитку системи адміністративного менеджменту організації на прикладі взаємодії державних установ, органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств. Визначено низку системних проблем функціонування державних установ і комунальних підприємств та специфічних викликів, з якими часто стикаються органи місцевого самоврядування, які відповідають за реалізацію значної частини публічних послуг. В статті показано, що зазначені фактори знижують ефективність прийняття управлінських рішень і перешкоджають швидкій реакції на проблеми громади.

Проаналізовано функціональні та організаційні виклики, що зумовлюють потребу трансформації адміністративного менеджменту: фрагментацію процесів, низький рівень координації, обмежена прозорість, відсутність єдиної інформаційної бази та дефіцит компетенцій у сфері цифрового управління. Запропоновано модель розвитку, що поєднує методи процесного управління, ризик-орієнтованого підходу й інформаційно-цифрових рішень (ERP, BPM, RPA, аналітика даних, GIS, відкриті дані). Визначено, що у сучасній теорії і практиці в контексті посилення вимог до прозорості, підзвітності та оперативності державного управління та місцевого самоврядування сучасна організація потребує цілісного підходу до побудови адміністративного менеджменту.

Дослідженнями доведено, що комунальні організації, що забезпечують надання послуг населенню, особливо залежать від якісного менеджменту, бо їхня діяльність безпосередньо впливає на рівень повсякденного комфорту мешканців. Зазначено, що водночас цифровізація

відкриває нові можливості, але й породжує ризики – від кібербезпеки до нерівного доступу до послуг.

Розглянуто напрями вдосконалення нормативно-організаційного поля, кадрового забезпечення та інформаційної інфраструктури, а також критерії оцінки ефективності трансформації. Практичні рекомендації орієнтовані на державні установи, органи місцевого самоврядування і комунальні організації, прагнучі підвищити оперативність, прозорість і якість управлінських рішень за рахунок інтегрованого адміністративного менеджменту з цифровою складовою.

Ключові слова: організаційні системи, цифрова трансформація, адміністративний менеджмент, управління змінами, модернізація державного управління.

JEL класифікатор: H11, M12, H83

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система адміністративного менеджменту організації є ключовим елементом, яка визначає здатність установи ефективно виконувати свої завдання, координувати внутрішні процеси та взаємодіяти з зовнішніми партнерами й громадянами. Вимоги сучасного світу, який характеризується активним розвитком суспільства та секторів економіки, потребують розробки науково-методичних пропозицій та практичних рекомендацій для розвитку системи адміністративного менеджменту організації.

Аналіз сучасних розробок на розвиток системи адміністративного менеджменту організації дозволяє зробити висновок про те, що вони різноспрямовані за змістом, це вказує на неоднорідність поглядів на зазначену проблему. Реалізація актуальних завдань безпосередньо залежить від ефективності дій суб'єктів діяльності, розуміння важливості завдань та володіння відповідними стратегіями їх реалізації. Недостатньо розробленими залишаються питання методичного обґрунтування розвитку системи адміністративного менеджменту в умовах цифровізації та нестабільного середовища.

Для подолання зазначених проблем необхідна трансформація адміністративного менеджменту на декількох рівнях, що буде сприяти підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, більш результативній та швидкій реакції на проблеми суспільства. Розробка моделей розвиткових змін дасть можливість скорішої інтеграції та адаптації країни в європейський простір.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі розвитку адміністративного менеджменту присвячено досить велика кількість досліджень. Класичні розробки А.Файоля, як засновника теоретичних основ адміністративного менеджменту, були доповнені П. Друкером (переорієнтація адміністрування з контролю на результат) [3], Г. Мінцбергом [6], який поглибив розуміння функціональної ролі адміністративного менеджменту, сфокусував увагу на адміністративній діяльності як координації ролей і процесів та іншими дослідниками. Класичні наукові погляди доповнюються сучасними: адміністративний менеджмент розглядається як цілісна система методів і процедур, а сучасний стиль управління забезпечує ефективність організаційних процесів.

У сучасних дослідженнях, які стосуються розвитку системи адміністративного менеджменту організації, акцент зміщується на системність, ефективність і гнучкість адміністративних механізмів. В умовах глобалізації науковці досліджують модернізацію адміністративного менеджменту через стратегічне управління змінами. Так Левіцький В. [4] в контексті глобальних трансформацій визначає основні елементи формування сучасної

концепції адміністративного менеджменту організації, надає рекомендації щодо впровадження нових інструментів управління, спрямованих на посилення прозорості, адаптивності та результативності діяльності організацій у стратегічному аспекті організації адміністративного менеджменту. Серед інших сучасних науковців, які займаються проблемами розвитку адміністративного менеджменту організації слід відзначити:

Гордієнко Л., Забродську Г., Михаліцьку Н., Верескля М., Новікову М., Теліженко О., Глівенко С., Фролову Є., Корнута Л. [1-2; 4; 7; 9; 13-14]. Ученими роль адміністративного менеджменту розглядається не лише як традиційне адміністрування, а як система інструментів координації, регламентації та адаптації процесів всередині організації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розроблення науково-методичних засад та практичних рекомендацій для розвитку системи адміністративного менеджменту організації з урахуванням взаємодії державних установ, органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств, з акцентом на цифрові інструменти і аналітичні підходи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Адміністративний менеджмент розглядається як сукупність принципів, методів і процедур, що забезпечують організацію діяльності, прийняття управлінських рішень і контроль за їх реалізацією. В основі сучасного підходу лежать ідеї процесного управління (Business Process Management – BPM), управління за результатами, ризик-орієнтованого менеджменту та принципи «добропорядного управління» (good governance): прозорість, підзвітність, участь громадськості, ефективність і законність. Для держсектора характерна специфіка: багатосторонні зацікавлені сторони, нормативно-правові обмеження, публічний інтерес, бюджетні обмеження, а також необхідність поєднання політичних та адміністративних пріоритетів. В організаційній теорії підкреслюється, що адміністративний менеджмент повинен поєднувати вертикальні (ієрархічні) та горизонтальні (процесні, міжвідомчі) механізми координації, а також передбачати гнучкість для адаптації до зовнішніх змін.

Практика функціонування державних установ і комунальних підприємств демонструє низку системних проблем: дублювання функцій між відомствами, відсутність єдиних процедур ведення документів, низький ступінь автоматизації управлінських процесів, розпорошеність даних, слабкий зворотний зв'язок з громадянами, а також недостатня компетентність персоналу в питаннях аналітики та цифрових технологій [10; 15]. Місцеве самоврядування, яке відповідає за реалізацію значної частини публічних послуг, часто стикається зі специфічними викликами: обмежені бюджетні ресурси, нерівномірний доступ до експертної підтримки, старі ІТ-системи та проблеми з інтеграцією даних між комунальними підприємствами і органами влади. Ці фактори знижують ефективність прийняття управлінських рішень і перешкоджають швидкій реакції на проблеми громади.

На нашу думку для розв'язання цієї проблеми бракує математичних моделей, які встановлюють взаємозв'язок між кількісними критеріями оцінки публічних послуг та чинниками, які їх визначають. Формування статистичних даних між ними та нейронне моделювання із застосуванням ІТ технологій сприятиме оцінюванню та прогнозуванню якості публічних послуг органами самоврядування. Зокрема, як приклад, можна надати наукові здобутки вчених кафедр фізичного матеріалознавства програмних засобів і менеджменту та адміністрування НУ «Запорізька політехніка». Вони визначили граничні критерії надійності продукції машинобудівних підприємств ПРАТ «Азовський машинобудівний завод» і ТОВ «Укрспецмаш» та їх залежність від параметрів, матеріалів і умов її експлуатації. Розроблені

математичні моделі, які ґрунтуються на нейрогенних мережах прямого розповсюдження сигналу дає можливість оцінювати та продовжувати ризики виникнення критичних ситуацій [8; 16-18].

Для подолання зазначених проблем необхідна трансформація адміністративного менеджменту на трьох рівнях: нормативно-організаційному, процесно-технологічному та кадрово-компетенційному. Нормативний рівень включає уніфікацію процедур, встановлення чітких правил взаємодії між державними та комунальними інституціями, впровадження стандартів якості послуг і відкритих даних. Процесно-технологічний рівень – це перехід до опису діяльності у вигляді процесів, автоматизація ключових процесів (бюджетування, закупівлі, облік, комунікації з громадянами), впровадження систем управління документообігом та єдиних інформаційних платформ. Кадровий рівень – розвиток компетенцій у сфері адміністрування, цифрової грамотності, аналітики даних і управління змінами.

Модель розвиткових змін: інтегрований адміністративний менеджмент з цифровою основою. Пропонується модель, що складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: 1) стандартизація процесів і процедур; 2) інформаційна інтеграція та інфраструктура; 3) управлінська аналітика і прийняття рішень на базі даних; 4) людський капітал і зміни організаційної культури; 5) нормативно-правове та фінансове забезпечення. Кожен компонент має свою сукупність заходів та індикаторів ефективності.

Стандартизація процесів і процедур. Перехід до процесного опису роботи установи дозволяє уніфікувати кроки, виявити «вузькі місця», скоротити кількість ручних операцій і створити базу для автоматизації [11]. Основні кроки: картування процесів, визначення ключових показників ефективності (KPI), розроблення регламентів, запровадження процедур контролю якості. Для комунальних підприємств важливо визначити взаємозв'язки з органами місцевого самоврядування (наприклад, у питаннях тарифної політики, інвестицій та планування інфраструктури).

Інформаційна інтеграція та інфраструктура. Побудова єдиної інформаційної архітектури – основа для ефективного адміністративного менеджменту. До ключових елементів належать: інтегровані ERP/IS-системи для обліку та бюджетування, системи електронного документообігу, платформи для обміну даними між відомствами, сервіси електронного урядування (e-services), інструменти для збирання даних у реальному часі (IoT для комунального господарства), геоінформаційні системи (GIS) для просторового планування. Інтероперабельність, відкриті стандарти та API – необхідні вимоги, щоб забезпечити сумісність і можливість поетапного впровадження рішень [5].

Управлінська аналітика і прийняття рішень на базі даних. Наразі великий потенціал мають аналітичні платформи, що поєднують дані з різних джерел і дозволяють проводити прогнозування, оцінку ризиків і сценаріїв розвитку [12]. Для органів влади і комунальних підприємств пріоритетні напрями аналітики: планування бюджетів та інвестицій, управління інфраструктурними ризиками, оптимізація логістики та ресурсів, моніторинг якості послуг, аналіз звернень громадян. Важливою складовою є візуалізація аналітичних висновків у вигляді інформаційних панелей (dashboards) для керівників та відкриті аналітичні звіти для громадськості.

Людський капітал і організаційна культура. Технічні рішення не працюють без відповідних компетенцій та прийняття змін персоналом. Потрібні програми підвищення кваліфікації, сертифікації з управління процесами, аналітики даних та цифрових інструментів; створення ролей «Data Stewards», «Process Owners», «Change Managers». Крім того, важливо впровадити механізми мотивації за досягнення KPI, заохочувати міжвідомчу мобільність фахівців, залучати експертів з громадянського суспільства та бізнесу до партнерських проектів.

Нормативно-правове та фінансове забезпечення. Розвиток адміністративного менеджменту потребує відповідних змін у регуляторному полі та бюджетних підходах: гнучкіші процедури бюджетування (орієнтація на результат), можливість фінансувати цифрові платформи на довгостроковій основі, механізми публічно-приватного партнерства, а також чіткі правила надання електронних послуг і захисту персональних даних.

Цифрові технології радикально розширюють інструментарій адміністративного менеджменту. Нижче наведені ключові напрямки, релевантні для державних установ, місцевого самоврядування та комунальних організацій.

–Електронні сервіси та цифрові канали взаємодії з громадянами. Платформи «єдиного вікна», мобільні додатки, чат-боти, електронний документообіг знижують транзакційні витрати та підвищують доступність послуг для громадян. Важливо орієнтуватися на омніканальність (omni-channel) та інклюзивний дизайн для маломобільних груп населення.

–Автоматизація процесів (BPM, RPA). Використання систем BPM для моделювання і моніторингу процесів дозволяє постійно вдосконалювати їх, користуючись підходом «постійного удосконалення». Роботизація повторюваних рутинних завдань (Robotic Process Automation) звільняє людські ресурси для діяльності більшої доданої вартості.

–Аналітика даних і машинне навчання. Побудова сховищ даних (data warehouses), центрів даних (data lakes) та застосування інструментів BI і ML дає змогу прогнозувати попит на послуги, виявляти аномалії у роботі мереж комунального господарства, передбачати аварійні ситуації та оптимізувати витрати.

–Для планування інфраструктури, управління комунальними мережами, роботи з благоустроєм та реагування на надзвичайні події GIS-технології є ключовими. Поєднання просторових даних з аналітичними моделями дозволяє ухвалювати ефективні рішення з розміщення ресурсів. Використання хмарних платформ знижує витрати на інфраструктуру, підвищує масштабованість рішень і сприяє швидшому впровадженню сервісів. Архітектура на основі відкритих API полегшує інтеграцію між системами різних відомств і комунальних підприємств.

–Платформи відкритих даних і прозорість. Публікація структурованих відкритих даних підвищує підзвітність і дозволяє створювати екосистему сервісів третьою стороною (стартапи, НГО, науковці), що підвищує загальну інноваційність середовища.

–Кібербезпека та захист персональних даних. Розвиток цифрових рішень потребує адекватних політик кібербезпеки, систем захисту від витоку даних, процедур реагування на інциденти та забезпечення конфіденційності інформації громадян.

–Етичні аспекти та інклюзивність цифрових рішень. Важливо дотримуватися етичних стандартів при застосуванні штучного інтелекту (AI) та аналітики, мінімізувати ризики дискримінації у рішеннях, забезпечити доступність сервісів для всіх груп населення.

Розвиток адміністративного менеджменту слід реалізовувати поетапно, з чітким управлінням змінами та вимірюванням результатів. Рекомендується наступний покроковий план:

–Діагностика та картування процесів: провести аудит існуючих процесів, інформаційних систем і компетенцій. Визначити «швидкі перемоги» (low-hanging fruits) для оперативного підвищення ефективності.

–Розроблення стратегії цифрової трансформації та плану дій: встановити цілі, KPI, джерела фінансування, відповідальних. Забезпечити підтримку політичного та керівного рівня.

–Стандартизація процесів і створення регламентів: обрати пріоритетні процеси для оптимізації; впровадити процесний підхід.

–Побудова інформаційної архітектури: вибір інтегрованої платформи, встановлення стандартів обміну даними, API, політик безпеки.

–Пілотні проєкти та масштабування: почати з пілотів у критичних напрямках (наприклад, електронний документообіг, бюджетування, облік комунальних послуг) та поширювати найкращі практики.

–Розвиток компетенцій і зміни культури: впровадити навчальні програми, системи мотивації, механізми участі працівників у процесі змін.

–Моніторинг та оцінка ефективності: використовувати KPI та аналітику для оцінки впливу реформ на якість послуг, швидкість прийняття рішень і економію витрат.

Ефективна реалізація описаної моделі вимагає узгоджених механізмів взаємодії: міжвідомчих робочих груп, платформ для обміну даними, договорів про надання послуг (Service Level Agreements), координаційних органів на рівні громад. Особливий акцент потрібно зробити на стандартах даних та API, що дозволять комунальним підприємствам інтегруватися з інформаційними системами міської ради та державними реєстрами. Також доцільно впроваджувати моделі публічно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів та розвитку цифрових платформ.

Серед головних ризиків – відмова працівників від нових процесів, технічні проблеми під час інтеграції систем, бюджетні обмеження, загрози кібербезпеки, а також ризик юридичного невідповідності (наприклад, щодо обробки персональних даних). Для мінімізації ризиків рекомендується впроваджувати систематичне управління ризиками, плани реагування на інциденти, етапні підходи до реалізації з ретельним тестуванням, а також забезпечувати юридичні експертизи при створенні нових сервісів.

Для визначення успіху трансформації адміністративного менеджменту слід використовувати набір кількісних і якісних показників: час обробки адміністративних процедур, рівень задоволеності громадян, економія витрат, частка автоматизованих процесів, кількість інтегрованих систем, показники прозорості (наприклад, доступність даних), рівень цифрової грамотності персоналу, індекси готовності до цифровізації. Оцінка повинна проводитися регулярно, результати – публікуватися у формі зрозумілих звітів.

Для комунального підприємства, що надає житлово-комунальні послуги, пріоритети можуть виглядати так: впровадження мережевих лічильників (smart meters) та систем моніторингу, інтеграція обліку з ERP-системою, автоматизація прийому звернень громадян та їх обробки через CRM, аналітика для оптимізації ремонтних графіків, GIS-платформа для управління мережевою інфраструктурою, забезпечення онлайн-оплати та прозорого публічного звітування про інвестиції та тарифоутворення.

Інтегрований адміністративний менеджмент з цифровою складовою забезпечує економію ресурсів через оптимізацію процесів, зниження витрат на адміністрування, підвищення якості послуг, скорочення корупційних ризиків та підвищення довіри громадян. Соціальні ефекти проявляються через підвищення доступності послуг, швидшу реакцію на проблеми громади, кращу екологічну та просторову політику завдяки аналітичним інструментам.

ВИСНОВКИ

Розвиток системи адміністративного менеджменту організації у контексті державних установ, органів місцевого самоврядування та комунальних організацій – невід’ємна умова підвищення ефективності публічного управління і якості надання послуг громадянам. Інтегрований підхід, що поєднує процесну стандартизацію, інформаційну інтеграцію, аналітику даних, розвиток людського капіталу та нормативне забезпечення, створює основу для стійких змін. Цифровізація є не лише технічним аспектом, а й каталізатором організаційних трансформацій: від BPM і RPA до аналітики та GIS, від платформ відкритих даних до хмарних сервісів. Водночас трансформація вимагає уваги до ризиків – правових, кібернетичних і соціальних – та ретельного планування, що включає пілоти, масштабування,

навчання персоналу і постійний моніторинг результатів. Практичні рекомендації, викладені у статті, можуть бути реалізовані поетапно залежно від ресурсів і пріоритетів організації: від направлення зусиль на «швидкі перемоги» для побудови довіри до системних змін, що забезпечать довгострокову стійкість і підвищення якості управління.

Подальші наукові дослідження можуть зосередитися на емпіричній оцінці впливу конкретних цифрових рішень (наприклад, RPA, ML-моделей, GIS) на ефективність адміністрування у різних типах організацій (центральні установи, районні ради, комунальні підприємства), розробці методик оцінки соціального впливу цифрової трансформації та вивченні практик залучення громадськості до процесу розробки електронних сервісів. Також важливими є дослідження у сфері регулювання алгоритмічної відповідальності та етичних стандартів застосування AI у публічному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2016. 216 с.
2. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2018. 240 с.
3. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник [Електронний ресурс]. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
4. Левицький В. Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-105.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: стратегічні напрями розвитку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/b/9b/9d6cc9d9b86e46890e20af3acd0d79ba.pdf>
6. Мінцберг Г. Структурування організацій: синтез досліджень. Київ: Основи, 2019. 512 с.
7. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 320 с.
8. Нарівський О. Е. Закономірності корозійного розчинення та швидкість пітінгування сплаву 06ХН28МДТ у нейтральних хлоридовмісних розчинах. Наукові нотатки. 2011. № 32. С. 255–261.
9. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наукові записки Національний університет Острозька академія. Серія «Економіка». 2020. № 16(44). С. 86–90.
10. Осборн Д., Геблер Т. Переосмислення уряду: як підприємницький дух змінює державний сектор. Київ: Основи, 2017. 430 с.
11. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134–142.
12. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. 2013. № 20. С. 21–26.
13. Теліженко О. М., Глівенко С. В. Адміністративний менеджмент для магістрів. Суми: Університетська книга, 2020. 872 с.
14. Фролова Є. І., Корнута Л. М. Адміністративний менеджмент : навчально-методичний посібник. Одеса: Національний університет Одеська юридична академія, 2021. 82 с.
15. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: UN DESA, 2022. 311 p.

Shytikova, L., Sira, O. & Golovatenko, O. (2026). Justification of the development of the organization's administrative management system as an essential condition for increasing the efficiency of public administration. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 130-138. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-10>

16. Narivskiy A. E. Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments present in heat exchangers. *Physicochemical Mechanics of Materials. Special Issue 5*. 2006. P. 316–320.

17. Narivs'kyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S., Ratska N. B. Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science*. 2023. Vol. 59, No. 3. P. 275–282.

18. Narivs'kyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S., Ratska N. B. Modeling of pitting of heat exchangers made of 18/10 type steel in circulating waters. *Materials Science*. 2023. Vol. 59, No. 6. P. 748–754.

REFERENCES

Hordiienko, L.Yu. (2016). *Administrative Management*. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 216 p.

Peter Drucker (2018). *The Effective Executive*. Kyiv: Nash Format, 240 p.

Zabrodska, H.I. (2017). *Administrative Management*. Kharkiv: Kharkiv State University of Food Technology and Trade, pp. 1–320.

Levytskyi, V. (2025). Modern concept of administrative management of an organization in the system of global strategic development and change management. *Economy and Society*, 79, pp. 105–112.

Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025). *Digital State: Strategic Directions of Development*, pp.

Henry Mintzberg (2019). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Kyiv: Osnovy, 512 p.

Mykhalitska, N.Ya., Vereskliia, M.R., & Mykhalitskyi, V.S. (2019). *Administrative Management*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 320 p.

Oleksii Narivskyi (2011). Regularities of corrosion dissolution and pitting rate of alloy 06KhN28MDT in neutral chloride-containing solutions. *Scientific Notes*, 32, pp. 255–261.

Novikova, M.M. (2020). The role and place of administrative management in the organizational management system. *Scientific Notes of National University of Ostroh Academy. Economics Series*, 16(44), pp. 86–90.

David Osborne, & Ted Gaebler (2017). *Reinventing Government*. Kyiv: Osnovy, 430 p.

Tetiana Pulina (2013). Genesis of cluster associations of enterprises. *Problems of Economy*, 3, pp. 134–142.

Tetiana Pulina (2013). Relationship between development strategy and competitive strategy of food industry enterprises. *Agrosvit*, 20, pp. 21–26.

Telizhenko, O.M., & Hlivenko, S.V. (2020). *Administrative Management for Master's Students*. Sumy: University Book, 872 p.

Frolova, Ye.I., & Kornuta, L.M. (2021). *Administrative Management*. Odesa: National University "Odesa Law Academy", 82 p.

United Nations (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: UN DESA, 311 p.

Oleksii Narivskyi (2006). Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments present in heat exchangers. *Physicochemical Mechanics of Materials, Special Issue 5*, pp. 316–320.

Oleksii Narivskyi, Subbotin, S.O., Tetiana Pulina et al. (2023). Mechanisms of pitting corrosion of austenitic steels of heat exchangers in circulating waters and its prediction. *Materials Science*, 59(3), pp. 275–282.

Oleksii Narivskyi, Subbotin, S.O., Tetiana Pulina et al. (2023). Modeling of pitting of heat exchangers made of 18/10 type steel in circulating waters. *Materials Science*, 59(6), pp. 748–754.

**JUSTIFICATION OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM AS AN ESSENTIAL CONDITION FOR
INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION**

Larisa Shytikova

*National University
«Zaporizka Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

Olexandra Sira

*National University
«Zaporizka Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksiy Golovatenko

*National University «Zaporizka Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

The results of the study substantiate conceptual and practical approaches to the development of the administrative management system of the organization using the example of interaction between state institutions, local governments and municipal enterprises. A number of systemic problems of the functioning of state institutions and municipal enterprises and specific challenges that local governments, which are responsible for the implementation of a significant part of public services, often face are identified. The article shows that these factors reduce the effectiveness of managerial decision-making and impede a rapid response to community problems.

Functional and organizational challenges that determine the need for the transformation of administrative management are analyzed: fragmentation of processes, low level of coordination, limited transparency, lack of a single information base and a deficit of competencies in the field of digital management.

A development model is proposed that combines process management methods, a risk-based approach and information and digital solutions (ERP, BPM, RPA, data analytics, GIS, open data). It is determined that in modern theory and practice, in the context of increasing requirements for transparency, accountability and efficiency of public administration and local self-government, a modern organization requires a holistic approach to building administrative management.

Research has proven that municipal organizations that provide services to the population are especially dependent on quality management, because their activities directly affect the level of everyday comfort of residents. At the same time, digitalization opens up new opportunities, but also creates risks - from cybersecurity to unequal access to services.

Areas for improving the regulatory and organizational field, human resources and information infrastructure, as well as criteria for assessing the effectiveness of transformation, are considered. Practical recommendations are aimed at state institutions, local governments and municipal organizations seeking to increase the efficiency, transparency and quality of management decisions through integrated administrative management with a digital component.

Keywords: organizational systems, digital transformation, administrative management, change management, modernization of public administration.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОТРИМАНО:

11 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

29 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© CC BY 4.0

УДК 321.01:351:330.8

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-11

ДЕРЖАВА ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ЕВОЛЮЦІЯ, ПОХОДЖЕННЯ І ПАРАДОКС ПОДВІЙНОЇ ПРИРОДИ ВЛАДИ

Клочко В.М.*

к.е.н., доцент

доцент кафедри управління, бізнес-адміністрування

та інформаційних технологій

Харківський університет

м. Харків, Україна

ORCID 0000-0003-4100-1838

* Email автора для листування: vitaliyklochko26@gmail.com

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу держави як складної системи управління, що має двоїсту природу. Держава розглядається не лише як механізм забезпечення громадського порядку, безпеки та координації колективних дій, а й як джерело інституційних дисфункцій, що виникають унаслідок концентрації влади, ресурсів та механізмів примусу. Актуальність дослідження зумовлена сучасними процесами трансформації політичних та соціально-економічних систем, у рамках яких державні інститути одночасно виконують стабілізуючу функцію та відтворюють нові форми ризиків, включаючи корупцію, олігархізацію, бюрократизацію, зниження ефективності контролю та кризи підзвітності.

Мета дослідження полягає в теоретичному та емпіричному обґрунтуванні двоїстої природи держави на основі синтезу політичної філософії, теорії суспільного договору, інституційної економіки та сучасних концепцій політичного порядку. У роботі використовується міждисциплінарний підхід, що об'єднує методи політичної економії, історичної соціології, інституційного аналізу та порівняльної політології. У межах дослідження держава розглядається як результат тривалої інституційної еволюції – від механізмів силового контролю та вилучення ренти до складніших форм управління, заснованих на правових обмеженнях, інститутах легітимності та системах суспільної координації.

У статті проводиться критичний аналіз концепції «війни всіх проти всіх». Обґрунтовується, що уявлення про природний стан суспільства як про стан тотального хаосу має переважно теоретико-нормативний характер і не повною мірою підтверджується історичними та антропологічними даними. Показано, що ранні людські спільноти були здатні підтримувати соціальний порядок за допомогою звичаїв, релігійних норм, взаємної кооперації та горизонтальних зв'язків без існування централізованої державної влади.

Емпірична частина дослідження базується на аналізі історичних прикладів формування державності, а також особливостей розвитку сучасної України в період 1991–2021 рр. Виявлено, що незалежно від історичного та культурного контексту розвиток держави відбувається за схожим сценарієм: від прямого насильства та неформального контролю до інституціоналізованих механізмів управління, оподаткування та регулювання.

Аналіз українського досвіду показав, що держава одночасно виступає джерелом та інструментом вирішення таких проблем, як: корупція; олігархізація; залежність судової системи; бюрократизація; надмірна централізація. При цьому реформи, спрямовані на підвищення ефективності управління, найчастіше забезпечують лише часткове покращення ситуації, не усуваючи системні суперечності повністю.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні інтегративної моделі держави як динамічної системи, що функціонує в умовах постійного балансування між порядком і свободою. Обґрунтовано положення про те, що розвиток держави є нелінійним процесом, за якого кожне інституційне рішення одночасно знижує одні ризики та створює інші. Введено поняття «часткової рівноваги», яке характеризує стан, за якого державна система здатна стримувати та трансформувати внутрішні суперечності, але не усувати їх остаточно.

Практичне значення дослідження пов'язане з можливістю застосування отриманих результатів для вдосконалення державної політики, підвищення ефективності реформ, зміцнення механізмів підзвітності, оптимізації бюрократичних процедур та розвитку сталих інститутів управління. Результати роботи можуть бути використані в подальших дослідженнях у галузі політичної теорії, інституційної економіки, державного управління та аналізу трансформації сучасних держав.

Ключові слова: держава, інституційна еволюція, державне управління, політична економіка, інститути, реформи, подвійна природа влади.

JEL класифікатор: B52, D73, H11, P16.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації політичних та соціально-економічних систем особливої актуальності набуває проблема розуміння природи держави як інституту управління, що поєднує в собі суперечливі функції. З одного боку, держава сприймається як ключовий механізм забезпечення громадського порядку, безпеки та координації колективних дій. З іншого боку, саме концентрація влади та ресурсів у рамках державних структур нерідко стає джерелом системних дисфункцій, таких як корупція, олігархія, надмірна бюрократизація та зниження ефективності інститутів контролю. Таким чином, виникає фундаментальна наукова проблема: як держава, покликана мінімізувати витрати анархії, одночасно відтворює ризики, з якими вона спочатку повинна боротися.

Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі теорії держави, інституційної економіки та політичної філософії, питання про механізми відтворення цієї подвійності залишається недостатньо розробленим. Класичні концепції, включаючи теорії суспільного договору, переважно акцентують увагу на легітимації влади та необхідності держави, тоді як альтернативні підходи, зокрема інституційна теорія, розкривають економічну та організаційну природу влади, але не повною мірою пояснюють стійкість внутрішніх протиріч державного управління. В результаті зберігається розрив між нормативними моделями держави та практиками її функціонування, що емпірично спостерігаються.

Актуальність поставленої проблеми посилюється в контексті сучасних держав, що перебувають у стані інституційної трансформації, зокрема України, де процеси реформування супроводжуються одночасним зниженням одних дисфункцій та появою нових. Це вказує на необхідність комплексного аналізу держави як динамічної системи, здатної до адаптації, але не повного усунення внутрішніх протиріч.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає в тому, що її вирішення дозволяє поглибити розуміння закономірностей інституційної еволюції держави, визначити межі ефективності реформ та виявити механізми підвищення якості державного управління. З практичної точки зору результати дослідження можуть бути

використані при розробці та реалізації державної політики, спрямованої на зниження рівня корупції, оптимізацію бюрократичних процедур, удосконалення системи громадського управління та зміцнення інститутів підзвітності. Тим самим дослідження відповідає сучасним науковим вимогам міждисциплінарного аналізу та соціального запиту на підвищення ефективності та стійкості державних інститутів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження держави, управління та інституційної еволюції формуються на перетині політичної економії, інституційної теорії, історичної соціології та порівняльної політології. В останні роки спостерігається значне розширення міждисциплінарних підходів, спрямованих на пояснення природи держави, механізмів її виникнення та подвійної ролі у суспільному розвитку.

Одним із ключових напрямів є неоінституційна політична економія, в рамках якої держава розглядається як механізм управління насильством та розподілом ресурсів. Цей підхід багато в чому спирається на ідеї М. Olson, розвинені в його «Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships» [7], де запропонована модель «стаціонарного бандита». Відповідно до цієї концепції, держава виникає як результат раціоналізації насильства та прагнення до довгострокового вилучення ресурсів, що стимулює формування базових інститутів порядку.

Подальший розвиток цього підходу представлено у роботах D. North, J. Wallis, B. Weingast, які у монографії «Violence and Social Orders» [4] запропонували концепцію «обмеженого доступу», що пояснює стійкість політичних систем через контроль над насильством та обмеження конкуренції. У свою чергу, D. Acemoglu, J. Robinson у роботі «Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty» [1] акцентують увагу на відмінності між екстрактивними та інклюзивними інститутами, пов'язуючи довгостроковий розвиток держав з якістю інституційного середовища.

Значний внесок у розвиток історико-порівняльного аналізу державності зробили дослідження С. Tilly «Coercion, Capital, and European States» [8], де обґрунтовується теза про те, що війни та необхідність мобілізації ресурсів відіграли ключову роль у формуванні сучасних держав.

Сучасні дослідження Nuță A.-C., Nuță F.-M. [5] продовжують розвивати цю лінію, акцентуючи увагу до ролі фіскальних інститутів, демографічних чинників та соціальних структур.

Паралельно розвивається напрямок, пов'язаний із аналізом походження політичного порядку. Зокрема, F. Fukuyama у роботі «The Origins of Political Order» [2] розглядає державу як результат складної взаємодії між військовою організацією, правом та механізмами підзвітності. Його дослідження наголошують, що стійкість держави визначається не лише здатністю до контролю, а й рівнем інституційної легітимності.

Окремим напрямком є дослідження управління (governance studies), в рамках яких держава розглядається як багаторівнева система координації. Сучасні роботи OECD, World Bank [6, 9] акцентують увагу на цифровізації управління, участі громадян та інституційної адаптивності в умовах криз. Особливу увагу приділяється трансформації громадського управління під впливом глобальних викликів, включаючи війни, економічні кризи та технологічні зміни.

Українська наукова школа останніми роками також активно розвиває цю проблематику. Дослідження Інституту економіки та прогнозування НАН України (2022–2024 рр.) присвячені ролі держави в умовах економічної нестабільності та повоєнного відновлення. Зокрема, в колективній монографії «Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні» [11] аналізуються інституційні обмеження розвитку, проблеми олігархізації та роль держави у трансформації економічної системи.

Додаткова увага приділяється проблемам інституційних деформацій, корупції та ефективності державного управління за умов перехідної економіки. Держава одночасно виступає джерелом інституційних проблем та механізмом їх вирішення, що відповідає ширшим висновкам міжнародної наукової літератури.

Отже, аналіз сучасних досліджень дозволяє виділити кілька ключових тенденцій. По-перше, відмова від спрощених моделей походження держави на користь комплексних міждисциплінарних пояснень. По-друге, посилюється синтез теорії суспільного договору та інституційної економіки. По-третє, держава дедалі частіше сприймається як частина ширшої системи управління, куди входять недержавні інститути. Нарешті, більшість сучасних досліджень визнають подвійну природу держави, яка одночасно знижує рівень насильства і відтворює нові форми інституційних ризиків.

МЕТОДОЛОГІЯ

Для досягнення поставленої мети передбачається: здійснити синтез ключових положень теорій суспільного договору, інституційної економіки та класичної політичної філософії; виявити закономірності трансформації механізмів влади від примітивних форм вилучення ренти до інституціоналізованих практик управління; проаналізувати історичні та сучасні кейси формування державності; а також провести емпіричну оцінку функціонування держави на прикладі України з погляду відтворення та вирішення інституційних протиріч.

У більш широкому контексті дослідження спрямоване на виявлення меж ефективності державного управління та обґрунтування положення про те, що розвиток держави є нелінійним процесом балансування між забезпеченням порядку та ризиками зловживання владою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою цього дослідження є теоретичне та емпіричне обґрунтування подвійної природи держави як інституту, що одночасно виступає джерелом та механізмом вирішення соціально-економічних та політичних проблем. В рамках роботи ставиться завдання перевірити гіпотезу про те, що держава, що виникла як форма інституціоналізації насильства (у логіці моделі «стаціонарного бандита»), у процесі історичної еволюції трансформується в систему управління, спрямовану на зниження витрат анархії та забезпечення громадського порядку, проте при цьому відтворює нові форми дисфункцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Центральною завданням цього дослідження є перевірка робочої гіпотези у тому, що держава виникла як механізм силового контролю (у логіці «стаціонарного бандита»), еволюціонує у бік інституціоналізованого порядку, мінімізує витрати анархії, але заодно постійно відтворює ризики. Для обґрунтування цієї гіпотези використовується синтез теорій суспільного договору, інституційної економіки та класичної політичної філософії.

У політико-філософській традиції концепція природного стану, розроблена Т. Hobbes і викладена в трактаті «Leviathan» [3], займає центральне місце в поясненні походження держави. Згідно з цією концепцією, в умовах відсутності верховної влади суспільство неминуче занурюється у стан «війни всіх проти всіх», що характеризується тотальною небезпекою, недовірою та постійною загрозою насильства. В цих умовах, раціональні індивіди, які прагнуть самозбереження, укладають громадський договір, передаючи частину своїх прав суверену в обмін на забезпечення безпеки. Однак при глибшому розгляді цей

постулат виявляє суттєві теоретичні та емпіричні обмеження, що потребують критичного переосмислення.

Насамперед, слід зазначити, що опис Гоббсом природного стану носить абстрактно-логічний, а чи не історико-емпіричний характер. Автор не надає переконливих свідчень існування суспільства, в якому реалізується тотальна та безперервна війна всіх проти всіх. Навпаки, дані історичної науки та соціальної антропології свідчать, що до формування централізованих держав значна частина населення проживала в рамках локальних громад, заснованих на стійких формах кооперації, взаємодопомоги та звичайного права. Так, соціальна організація ранньосередньовічних суспільств, включаючи Київську Русь, демонструє наявність складних механізмів регулювання конфліктів, які не зводилися до хаотичного насильства. Навіть такі форми, як «кровна помста», мали характер інституцій і підкорялися певним нормам, що обмежують ескалацію насильства.

Особливого значення в підтримці соціального порядку грали культурні та релігійні норми, що формували стійкі моральні обмеження. Християнська заповідь «не вбий» виступала не просто етичним ідеалом, а й дієвим регулятором поведінки, укоріненим у повсякденній практиці. Це вказує на те, що соціальна координація та зниження рівня насильства можливі поза межами централізованої державної влади. Отже, модель Гоббса недооцінює роль недержавних інститутів – традицій, звичаїв та релігії – у забезпеченні громадського порядку.

Критичний аналіз також потребує врахування історичного контексту формування теорії Гоббса. Його погляди формувалися в умовах глибокої політичної кризи, пов'язаної з Англійською громадянською війною, коли руйнування інститутів влади супроводжувалося насильством і нестабільністю. У цьому сенсі «природний стан» Гоббса може бути інтерпретовано не як реальність до держави, а як стан розпаду вже існуючої держави. Така інтерпретація дозволяє стверджувати, що описувана ним «війна всіх проти всіх» є наслідком інституційної деградації, а не вихідним станом людського суспільства.

Додатковим аспектом критики є ігнорування відмінностей між типами соціальної організації, зокрема між сільськими та міськими спільнотами. У традиційних сільських громадах низька щільність населення та високий рівень взаємозалежності сприяли формуванню стійких горизонтальних зв'язків та норм солідарності. У той самий час процеси урбанізації, які супроводжуються зростанням щільності населення, анонімністю соціальних взаємодій і посиленням конкуренції, створюють передумови зростання конфліктності. У цьому контексті «війна всіх проти всіх» може розглядатися як характеристика певних стадій соціального розвитку, пов'язаних з дезінтеграцією традиційних зв'язків, а не як універсальний стан людської природи.

Альтернативний теоретичний підхід до розуміння природи соціальності людини представлений у роботі Арістотеля [10], який розглядав людину як «політичну тварину», що спочатку орієнтована на спільне життя. Сучасні міждисциплінарні дослідження, включаючи еволюційну антропологію та поведінкову економіку, підтверджують, що кооперація, альтруїзм та взаємна допомога є фундаментальними характеристиками людських спільнот. Це ставить під сумнів передумову про домінування агресії Гоббса як базового мотиву поведінки.

Таким чином, критичний аналіз постулату про «війну всіх проти всіх» дозволяє зробити висновок про його обмежену здатність пояснення природи держави. Ця концепція є швидше нормативно-теоретичною конструкцією, спрямованою на обґрунтування необхідності сильної централізованої влади, ніж адекватний опис історичної реальності. Емпіричні дані свідчать, що людські суспільства здатні до самоорганізації та підтримання порядку з урахуванням недержавних інститутів. У цьому контексті державу слід розглядати не як єдине джерело порядку, а як одну з форм інституціоналізації існуючих соціальних практик, яка, поряд з функцією стабілізації, може також трансформувати і, в окремих випадках, руйнувати традиційні форми солідарності.

Однак альтернативний погляд, запропонований М. Olson [7], інтерпретує походження держави інакше: не як договір рівних суб'єктів, а як результат трансформації «блукаючого

бандита» в «стаціонарного». «Блукаючий бандит» зацікавлений у максимальному короткостроковому вилученні ресурсів, тоді як «стаціонарний бандит», закріпившись на території, починає обмежувати насильство, оскільки його інтерес зміщується у бік довгострокової експлуатації та зростання податкової бази. Вже на ранньому етапі держава виступає як інститут, що одночасно знижує рівень хаосу і закріплює асиметрію влади.

Таким чином, держава виникає як результат раціоналізації насильства, а не суспільного договору.

Синтез моделі Гоббса та Олсона дозволяє зробити принциповий висновок: Гоббс пояснює необхідність держави (легітимацію), а Олсон – механізм її виникнення (інституціоналізацію насильства).

Для перевірки гіпотези було проаналізовано історичні приклади формування державності різних країн.

В Англії після нормандського завоювання 1066 року формується централізована система влади. Згідно з дослідженнями D. North, J. Wallis, B. Weingast [4], англійська монархія поступово переходить від прямого вилучення ренти до створення інституційних обмежень. «Книга Страшного суду» фіксує ресурси, а Велика хартія вольностей (1215 р.) обмежує свавілля влади. Це демонструє перехід від моделі «стаціонарного бандита» до складнішого інституційного порядку.

Аналіз ранньодержавних практик Київської Русі показує перехід від полюддя (нерегулярного збору данини) до фіксованих форм оподаткування. Дослідження українських істориків, таких як Н. Яковенко [12], підтверджують, що цей перехід супроводжувався зниженням невизначеності та зміцненням влади князя.

Дослідження С. Tilly [8] показують, що навіть недержавні актори, які контролюють територію, відтворюють функції держави: оподаткування, безпеку, адміністрування. Це підтверджує універсальність моделі Олсона.

Ці кейси показують, що незалежно від культурного та тимчасового контексту, логіка інституціоналізації влади слідує схожому патерну: від насильства до управління.

Відповідно до М. Olson [7], ключовим чинником є раціоналізація влади: довгострокові інтереси правителя стимулюють інвестиції у суспільні блага; формуються правові інститути, що обмежують свавілля; виникає потреба у легітимації влади.

Цей процес доповнюється ідеями Арістотеля [10], який класифікував форми правління на «правильні» (монархія, аристократія, демократія) та «зіпсовані» (тиранія, олігархія, охлократія). Еволюція держави може розглядатися як коливання між цими формами.

Авторами було проведено оцінку якості політичної системи України через призму типології Арістотеля (таблиця 1).

Аналіз показує, що в Україні є гібридна модель: домінують елементи демократії (вибори, політична конкуренція); значний вплив олігархічних структур; періодичні прояви охлократичних тенденцій. Це підтверджує гіпотезу, що сучасні держави зберігають сліди всіх стадій своєї еволюції.

Отримані дані дозволяють зробити кілька ключових висновків:

1. Держава виникає як механізм зниження насильства, але не усуває її повністю, а інституціоналізує.
2. Теорія суспільного договору та теорія «стаціонарного бандита» не суперечать, а доповнюють один одного: перша пояснює легітимацію, друга – походження.
3. Історичні та сучасні приклади підтверджують універсальність моделі Олсона.
4. Сучасні держави, включаючи Україну, є складними гібридами різних форм правління.

Таблиця 1

Типологія форм правління та їх прояви в політичній системі України (1991–2021 рр.)

Позитивна форма	Деградована форма	Елементи у сучасній Україні
Монархія (персоналізована влада) – єдиновладдя, орієнтоване на загальне благо, відповідальне лідерство	Тиранія – концентрація влади в одних руках, придушення опозиції, використання держави в приватних інтересах	Сильна президентська вертикаль, періодична персоналізація влади, залежність інститутів від політичного лідера
Аристократія (влада еліт) – влада компетентних і відповідальних еліт, меритократія (влада найкращих), стратегічне управління	Олігархія – домінування вузької групи економічних акторів, зрощення бізнесу і влади, лобізм	Значний вплив фінансово-промислових груп, участь олігархів у політичних процесах, вплив на медіа та партії
Демократія – влада народу, верховенство права, політична конкуренція, захист прав і свобод	Охлократія – домінування емоційних рішень мас, популізм, нестабільність інститутів, тиск «вулиці» на владу	Розвинена електоральна конкуренція, але поширений популізм, ситуативний вплив рухів протесту на політичні рішення

Джерело: Арістотель [10] та власна розробка автора

Нижче наведено емпіричну таблицю 2, яка відображає подвійну природу держави на прикладі України за період 1991–2021 рр. (до повномасштабної війни). Аналіз ґрунтується на зіставленні інституційних ефектів: які проблеми були породжені самим процесом формування держави та які заходи вживалися для їх вирішення.

Таблиця 2

Держава як джерело та механізм вирішування проблем (Україна, 1991–2021 рр.)

Сфера	Дисфункція (джерело)	Причина (механізм)	Відповідь держави	Підсумок
Приватизація	Олігархізація	Непрозора приватизація	Антимонопольна політика, реформи управління	Часткове зниження впливу
Корупція	Системна корупція	Концентрація розподільчих функцій	Антикорупційні органи (НАБУ, НАЗК, ВАКС)	Обмежена ефективність
Судова система	Залежність судів	Політичний вплив	Судова реформа	Низька довіра зберігається
Регулювання	Бюрократія	Централізація контролю	Дерегуляція, цифровізація	Часткове спрощення
Податки	Тіньова економіка	Складна система	Спрощене оподаткування	Часткова легалізація
Політика	Олігархічний вплив	Фінансування елітами	Регулювання партій	Обмежений ефект
Безпека	Зловживання	Монополія без контролю	Реформа поліції	Часткове покращення
Соціальна політика	Неефективність	Централізований розподіл	Субсидії, децентралізація	Зростання адресності
Регіони	Централізація	Радянська спадщина	Децентралізація	Посилення місцевої влади
Медіа	Монополізація	Зв'язок бізнесу та політики	Квоти, підтримка ЗМІ	Часткове зниження впливу

Джерело: власна розробка автора

Емпіричні дані свідчать про наявність стійкої закономірності у функціонуванні державного управління, що проявляється у подвійній ролі держави як джерела і одночасно механізму вирішення проблем, що виникають. У ряді сфер ключові дисфункції зумовлені концентрацією ресурсів та влади, недостатньою ефективністю інститутів контролю та поширенням неформальних практик. Ці фактори формують інституційне середовище, в якому відтворюються управлінські та соціально-економічні спотворення.

У той же час державні структури, будучи частиною проблеми, виступають і як основний інструмент її подолання. В рамках інституційної еволюції робляться спроби корекції виявлених дисбалансів шляхом створення антикорупційних органів, реалізації реформ децентралізації та впровадження цифрових інструментів управління, спрямованих на підвищення прозорості та підзвітності влади. Ці заходи свідчать про здатність системи до адаптації та саморегуляції, проте їх ефективність залишається обмеженою.

Формується ефект «часткового рівноваги», у якому жодна із системних проблем не усувається повністю, лише трансформується. Корупційні практики можуть знижуватися на інституційному рівні, але продовжують існувати у модифікованих формах; олігархічні структури зазнають змін, не втрачаючи при цьому свого впливу; бюрократичний апарат піддається оптимізації, проте не зникає як явище. Таким чином, державне управління демонструє стійку тенденцію до відтворення балансу між реформуванням та збереженням базових структурних характеристик.

На емпіричному рівні підтверджується ключова теза дослідження: держава в Україні виступає водночас джерелом та механізмом вирішення інституційних проблем. Його корисність проявляється не в усуненні протиріч, а їх керованому стримуванні. Це повністю відповідає логіці еволюції від «стаціонарного бандита» до складної інституційної системи: держава знижує витрати анархії, але неминуче виробляє нові форми неефективності, з якими потім сама й бореться.

Ключовий результат дослідження полягає у виявленні парадоксу: держава стає корисною, оскільки бореться з проблемами, що виникають через саму можливість організованого насильства та концентрації влади. Іншими словами: без держави – анархія та хаос; з державою – ризик тиранії, олігархії та зловживань.

Отже, розвиток держави – це не лінійний прогрес, а постійний процес балансування між порядком та свободою, де кожне інституційне рішення одночасно знижує одні ризики та породжує інші.

Таким чином, висунута гіпотеза одержує підтвердження: держава еволюціонує від насильницького контролю до інституційного порядку, але при цьому зберігає внутрішні протиріччя, що потребують постійного політичного та суспільного регулювання.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило підтвердити висунуту гіпотезу про подвійну природу держави як інституту, що одночасно знижує рівень хаосу та відтворює нові форми інституційних ризиків. Зіставлення теоретичних підходів та емпіричних даних показало, що держава не може бути однозначно визначена ні як виключно інструмент суспільного блага, ні як джерело примусу. Її сутність проявляється у постійному поєднанні цих функцій, що зумовлено самою логікою концентрації влади та ресурсів.

Синтез положень теорій суспільного договору, інституціональної економіки та класичної політичної філософії дозволив встановити, що походження держави пов'язане не лише з раціональним прагненням до безпеки, а й з інституціоналізацією насильства. При цьому подальша еволюція державних форм демонструє перехід від примітивних механізмів вилучення ренти до складніших систем управління, заснованих на правових обмеженнях,

інститутах підзвітності та механізмах легітимації влади. Проте цей перехід не усуває внутрішні протиріччя, лише змінює форми їх прояви.

Аналіз історичних прикладів та сучасного стану державного управління, зокрема на прикладі України, підтвердив наявність стійкого патерну: державні інститути одночасно генерують і намагаються вирішувати дисфункції, що виникають. Результати дослідження свідчать, що реформи, створені задля підвищення ефективності управління, зазвичай, призводять до часткового поліпшення окремих параметрів системи, але не усувають системні обмеження загалом. Це дозволяє говорити про формування стану часткової рівноваги, при якому протиріччя не зникають, а перерозподіляються та трансформуються.

Зіставлення поставленої мети дослідження та отриманих результатів показує, що основних завдань було досягнуто. Обґрунтовано концепцію держави як динамічної системи, що функціонує в режимі постійного балансування між забезпеченням порядку та ризиками зловживання владою; виявлено закономірності інституційної еволюції; продемонстровано обмеженість лінійних моделей прогресу у поясненні розвитку державних інституцій. Разом з тим, дослідження виявило низку аспектів, які потребують подальшого вивчення.

Перспективними напрямками подальших досліджень є детальний аналіз механізмів адаптації державних інститутів в умовах криз, вивчення ролі цифровізації у трансформації управлінських практик, а також поглиблене дослідження взаємодії держави з недержавними формами соціальної координації. Особливу увагу доцільно приділити порівняльним дослідженням різних моделей державного розвитку та їх ефективності у довгостроковій перспективі.

З методологічної точки зору подальший розвиток теми може бути пов'язаний із розширенням міждисциплінарного підходу, що включає інструменти політичної економії, інституційного аналізу, історичної соціології та кількісних методів оцінки якості управління. Використання порівняльного аналізу, кейс-стаді та емпіричного моделювання дозволить більш точно виявляти причинно-наслідкові зв'язки та оцінювати ефективність інституційних реформ.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що розвиток держави є складним і нелінійним процесом, у рамках якого досягнення стійкого балансу між порядком і свободою залишається ключовим, але повною мірою не вирішеним завданням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acemoglu D., Robinson J. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishing, 2012. 528 p.
2. Fukuyama F. *The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 608 p.
3. Hobbes T. *Leviathan* / ed. by N. Malcolm. Oxford: Clarendon Press, 2012. 3 vols. 1800 p.
4. North D., Wallis J., Weingast B. *Violence and Social Orders*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. 308 p.
5. Nuță A.-C., Nuță F.-M. Modelling the Influences of Economic, Demographic, and Institutional Factors on Fiscal Pressure Using OLS, PCSE, and FD-GMM Approaches. *Sustainability*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041681>.
6. OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. 234 p.
7. Olson M. *Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*. New York: Basic Books, 2000. 233 p.
8. Tilly C. *Coercion, Capital, and European States*. Oxford: Blackwell, 1990. 269 p.
9. World Bank. *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. Washington, DC: World Bank, 2022. 281 p.
10. Арістотель. Політика / пер. з давньогр. О. Кислюк. Київ: Основи, 2000. 239 с.

11. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні / за ред. В. Небрат. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024. 416 с.
12. Яковенко Н. Нарис історії України з найдавніших часів до кінця XVIII ст. Київ: Критика, 2005. 376 с.

REFERECES

- Acemoglu D., Robinson J. (2012) *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishing.
- Fukuyama F. (2011) *The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Hobbes T. (2012) *Leviathan*. Oxford: Clarendon Press.
- North D., Wallis J., Weingast B. (2009) *Violence and Social Orders*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nuță A.-C., Nuță F.-M. (2020) Modelling the influences of economic, demographic, and institutional factors on fiscal pressure using OLS, PCSE, and FD-GMM approaches. *Sustainability*, vol. 12(4). Available at: <https://doi.org/10.3390/su12041681> (accessed 2020).
- OECD (2023) *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Olson M. (2000) *Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*. New York: Basic Books.
- Tilly C. (1990) *Coercion, Capital, and European States*. Oxford: Blackwell.
- World Bank (2022) *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. Washington, DC: World Bank.
- Aristotel (2000) *Polityka [Politics]*. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
- Nebrat V. (ed.) (2024) *Derzhava i rynok v ekonomichnomu rozvytku ta u povoiennomu vidnovlenni [State and market in economic development and post-war recovery]*. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
- Yakovenko N. (2005) *Narys istorii Ukrainy z naidavnishykh chasiv do kintsia XVIII st. [Essay on the history of Ukraine from ancient times to the end of the XVIII century]*. Kyiv: Krytyka. (in Ukrainian)

THE STATE AS A SYSTEM OF GOVERNANCE: INSTITUTIONAL EVOLUTION, ORIGIN AND PARADOX OF THE DUAL NATURE OF POWER

Vitalii Klochko

Kharkiv University

Kharkiv, Ukraine

The article examines the state as a governance system characterized by a dual nature that simultaneously preserves social order and reproduces institutional dysfunctions. The relevance of the study is determined by the increasing complexity of public administration under conditions of political instability and institutional transformation. The research explains why the state, created to reduce the costs of anarchy and ensure collective security, often becomes a source of contradictions related to power and resource concentration.

The purpose of the study is to provide a theoretical and empirical substantiation of the dual nature of the state through the integration of political philosophy, social contract theory, and institutional economics. The methodology combines comparative analysis, institutional and historical approaches, and political-economic interpretation, allowing the state to be examined both as a normative construct and as a mechanism of organized control.

The findings demonstrate that classical social contract theories explain the legitimacy of the state, whereas institutional approaches reveal its operational logic as a system regulating authority and redistribution. The study proves that institutional contradictions are not accidental but represent a stable feature of state evolution. Empirical observations, including the case of Ukraine, confirm that reforms reduce certain dysfunctions while generating new administrative and political imbalances.

The originality of the article lies in the development of an integrative analytical framework combining normative and institutional perspectives to explain the transformation of the state into a modern governance system. The practical significance of the research is related to public administration reform and improved accountability mechanisms.

Keywords: state, institutional evolution, governance, public administration, political economy, institutional dysfunctions, reforms.

МАРКЕТИНГ

ОТРИМАНО:

17 Квітня 2026

ПРИЙНЯТО:

12 Травня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

CC BY 4.0

УДК 658.8:004.738.5:659.1

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-12

ІНТЕГРОВАНІЙ РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Грекова Т.М. **асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний
університет
м.Одеса, Україна
ORCID 0009-0000-4868-1480***Євтушок О.В.***к.е.н., доцент
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-6027-7330***Найда І.С.***к.е.н., доцент
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний
університет
м.Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-9706-7724***Топов А.Г.***к.е.н., асистент
асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м.Одеса, Україна
ORCID 0009-0006-5999-2261*** Email автора для листування: grekovataniya.656@gmail.com*

Анотація. Дослідження присвячене теоретико-методологічному обґрунтуванню інтегрованого рекламного менеджменту в системі бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій в умовах цифрового середовища. Актуальність тематики обумовлена стрімкою цифровізацією економіки, трансформацією моделей споживчої поведінки, посиленням конкуренції у цифровому просторі та зростанням ролі персоналізованих комунікацій у забезпеченні ринкової стійкості брендів. У роботі акцентовано увагу на стратегічних механізмах інтеграції рекламного менеджменту, цифрових маркетингових інструментів, бренд-комунікацій та аналітичних систем управління поведінкою споживачів.

Теоретико-методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, бренд-менеджменту, цифрового маркетингу та стратегічного управління. У дослідженні використано системний підхід, структурно-функціональний аналіз, метод концептуального моделювання, логічне узагальнення та порівняльний аналіз сучасних практик цифрових комунікацій. Застосування системного аналізу дозволило виявити взаємозв'язки між цифровими каналами комунікації, рекламною аналітикою, поведінковими характеристиками споживачів та ефективністю бренд-орієнтованих маркетингових стратегій.

Обґрунтовано, що інтегрований рекламний менеджмент у сучасному цифровому середовищі трансформується у багаторівневу систему стратегічного управління комунікаційним капіталом бренду, яка забезпечує координацію цифрових каналів взаємодії, персоналізацію рекламних повідомлень та аналітичне управління клієнтським досвідом.

Доведено, що синергія бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій, цифрової аналітики, CRM-систем, автоматизованих платформ просування та технологій штучного інтелекту формує передумови для підвищення ефективності рекламної діяльності, зміцнення лояльності споживачів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Водночас встановлено, що надмірна цифровізація рекламних процесів супроводжується формуванням системних ризиків, серед яких особливого значення набувають інформаційні, репутаційні, етичні та алгоритмічні ризики цифрових комунікацій. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі інтегрованого рекламного менеджменту, що базується на поєднанні бренд-орієнтованого управління, цифрової комунікаційної інтеграції, поведінкової аналітики та системи оцінювання ефективності рекламних комунікацій.

Практичне значення одержаних результатів пов'язане з можливістю використання запропонованих підходів у діяльності підприємств для підвищення ефективності рекламних кампаній, удосконалення систем цифрових маркетингових комунікацій, оптимізації бренд-стратегій та формування адаптивних моделей управління взаємодією зі споживачами. Обмеження дослідження зумовлені його концептуально-аналітичним характером і визначають потребу подальшої емпіричної верифікації запропонованих підходів.

Ключові слова: інтегрований рекламний менеджмент, бренд-орієнтовані маркетингові комунікації, цифровий маркетинг, цифрове середовище, бренд-менеджмент, цифрова аналітика, персоналізація комунікацій.

JEL-класифікатор: M31, M37, L81, O33.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки рекламна діяльність підприємств зазнає суттєвих структурних змін, що супроводжуються активним розвитком цифрових комунікаційних платформ, аналітичних систем управління даними та технологій штучного інтелекту. Посилення глобальної конкуренції, інформаційне перенасичення цифрового середовища та зміна поведінкових моделей споживачів обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до рекламного менеджменту та переходу до інтегрованих моделей управління маркетинговими комунікаціями.

У сучасному цифровому середовищі бренд дедалі більше виступає не лише інструментом ринкової ідентифікації підприємства, а стратегічним нематеріальним активом, здатним формувати емоційний зв'язок зі споживачем, забезпечувати довгострокову лояльність аудиторії та підтримувати конкурентну стійкість підприємства. За таких умов особливого значення набуває інтегрований рекламний менеджмент, орієнтований на забезпечення цілісності бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій, координацію цифрових каналів взаємодії та адаптивне управління споживчим досвідом.

Водночас традиційні підходи до рекламного управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах високої турбулентності цифрового середовища. Фрагментарність рекламних комунікацій, відсутність аналітичної інтеграції, надмірна залежність від окремих цифрових платформ та недостатній рівень персоналізації комунікацій істотно знижують ефективність рекламної діяльності підприємств.

Проблематика дослідження також пов'язана з необхідністю підвищення ефективності бренд-орієнтованих маркетингових стратегій, розвитку систем цифрової аналітики, інтеграції CRM-технологій та удосконалення механізмів управління поведінкою споживачів. Особливого значення набуває необхідність формування комплексного управлінського підходу, який забезпечуватиме синергію між рекламним менеджментом, цифровими маркетинговими інструментами, бренд-комунікаціями та аналітичними системами підтримки управлінських рішень.

У цьому контексті постає потреба у науковому обґрунтуванні інтегрованого рекламного менеджменту як стратегічної адаптивної системи управління бренд-орієнтованими маркетинговими комунікаціями в умовах цифрового середовища.

Незважаючи на значний розвиток концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, у сучасних наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено формуванню цілісної моделі інтегрованого рекламного менеджменту, яка б поєднувала бренд-орієнтоване управління, цифрову аналітику, AI-технології, CRM-системи та омніканальні комунікації в межах єдиної адаптивної системи управління взаємодією зі споживачами. Недостатньо дослідженими залишаються також питання оцінювання ефективності інтегрованого рекламного менеджменту в умовах цифрової турбулентності та ризиків цифрових комунікацій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інтегрованих маркетингових комунікацій тривалий час перебуває у центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. Сучасні дослідження засвідчують трансформацію концепції ІМС від інструменту координації елементів просування до міжфункціональної та стейкхолдер-орієнтованої системи управління комунікаціями. Значний внесок у розвиток теоретичних засад інтегрованих маркетингових комунікацій здійснили Rehman та ін. [1], Porcu і Gordon-Isasi [2], Reid, Luxton і Mavondo [3], які обґрунтували взаємозв'язок ІМС із ринковою та бренд-орієнтацією підприємства.

Питання ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій, їх впливу на ринкові та фінансові результати бренду, а також формування брендового капіталу досліджували Luxton, Reid і Mavondo [4], Butkouskaya та ін. [5], Fluhrer і Brahm [6], Qi та ін. [7]. Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із використанням технологій штучного інтелекту та цифрових інструментів у маркетингових комунікаціях, що знайшло відображення у працях Bormane і Blaus [8], Lyndyuk та ін. [9], Oklander та ін. [10].

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання адаптації інтегрованих маркетингових комунікацій до системи інтегрованого рекламного менеджменту в умовах цифрового та бренд-орієнтованого середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасна цифрова економіка формує нові умови функціонування підприємств, у межах яких ефективність маркетингової діяльності дедалі більше залежить від здатності підприємства інтегрувати рекламні комунікації, цифрові технології, поведінкову аналітику та бренд-стратегії у єдину систему управління взаємодією зі споживачами. Зростання ролі персоналізованих комунікацій, автоматизованих рекламних платформ та аналітичних систем обробки даних актуалізує необхідність розроблення сучасних підходів до інтегрованого рекламного менеджменту.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад інтегрованого рекламного менеджменту в системі бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій в умовах цифрового середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено комплекс взаємопов'язаних завдань, що логічно впливають із проблематики дослідження. Передбачено уточнення сутності інтегрованого рекламного менеджменту в умовах цифрової економіки; дослідження еволюції інтегрованих маркетингових комунікацій у системі бренд-орієнтованого управління; аналіз впливу цифрових технологій, CRM-систем та інструментів штучного інтелекту на ефективність рекламної діяльності; обґрунтування структурної логіки інтегрованого рекламного менеджменту; визначення системи показників оцінювання ефективності бренд-

орієнтованих маркетингових комунікацій; а також розроблення практично орієнтованих напрямів підвищення результативності рекламної діяльності підприємств у цифровому середовищі

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна конструкція дослідження ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні концепцій інтегрованих маркетингових комунікацій, бренд-менеджменту, цифрового маркетингу та стратегічного управління. Такий підхід обумовлений необхідністю комплексного осмислення процесів трансформації рекламної діяльності підприємств у цифровому середовищі, де комунікаційні, технологічні, аналітичні та поведінкові чинники формують єдину систему взаємодії бренду зі споживачами.

У теоретичній площині використано системний підхід, який дозволив розглядати інтегрований рекламний менеджмент як багаторівневу адаптивну систему стратегічного управління бренд-орієнтованими маркетинговими комунікаціями. Це забезпечило можливість дослідження рекламної діяльності не як ізольованої функції просування, а як складного комплексу взаємопов'язаних управлінських, комунікаційних та аналітичних процесів.

Структурно-функціональний підхід застосовано для аналізу ролі цифрових каналів комунікації, CRM-систем, маркетингової автоматизації, поведінкової аналітики та технологій штучного інтелекту у формуванні ефективної системи рекламного управління. Метод концептуального моделювання забезпечив формування узагальненої структурної логіки інтегрованого рекламного менеджменту та дозволив відобразити причинно-наслідкові зв'язки між цифровими комунікаціями, поведінкою споживачів, брендовою взаємодією та результативністю рекламної діяльності.

Аналітичний інструментарій дослідження передбачав використання методів порівняльного аналізу сучасних практик цифрового маркетингу, логічного узагальнення та абстрактно-аналітичного підходу для систематизації наукових підходів до інтегрованих маркетингових комунікацій і бренд-орієнтованого рекламного менеджменту.

Методологічні принципи дослідження базуються на науковій об'єктивності, комплексності, адаптивності та релевантності. Принцип комплексності забезпечив урахування комунікаційних, економічних, поведінкових і цифрових аспектів рекламної діяльності в межах єдиної аналітичної рамки, адаптивність - орієнтацію на динамічні зміни цифрового середовища, а релевантність - врахування сучасних тенденцій цифровізації маркетингових комунікацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасної цифрової економіки рекламна діяльність підприємств зазнає системної трансформації, що обумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, платформ електронної комунікації, аналітичних систем обробки даних та інструментів штучного інтелекту. Посилення глобальної конкуренції, інформаційне перенасичення цифрового простору, зміна поведінкових моделей споживачів і зростання ролі персоналізованого контенту формують необхідність переходу від фрагментарних рекламних заходів до комплексної системи інтегрованого рекламного менеджменту, орієнтованого на забезпечення цілісності бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій у цифровому середовищі [10]. За таких умов конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише якістю товару чи послуги, а й рівнем комунікаційної інтеграції, здатністю формувати стійкий бренд, підтримувати довготривалі взаємовідносини зі споживачами та забезпечувати синхронізацію інформаційних повідомлень у всіх цифрових точках контакту [8; 15].

Сучасна цифрова економіка трансформує саму логіку рекламного управління: від лінійної моделі просування продукції підприємства переходять до динамічної системи безперервної цифрової взаємодії зі споживачем, у межах якої реклама інтегрується з аналітикою даних, CRM-системами, платформами автоматизації маркетингу, алгоритмами прогнозування поведінки клієнтів та механізмами управління клієнтським досвідом. Унаслідок цього рекламний менеджмент набуває ознак стратегічної управлінської системи, що поєднує функції комунікаційного управління, бренд-менеджменту, цифрової аналітики та адаптивного управління поведінкою цільових аудиторій.

Історично рекламна діяльність пройшла складний еволюційний шлях - від простих інформаційних повідомлень до багаторівневих інтегрованих комунікаційних систем. На початкових етапах розвитку ринкових відносин реклама виконувала переважно функцію інформування споживачів про наявність товару чи послуги. Проте поступове загострення конкуренції та перенасичення ринку спричинили необхідність переходу до системного формування брендової ідентичності та комплексного управління комунікаціями. Саме в цих умовах сформувалася концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає координацію всіх інструментів маркетингового впливу з метою створення єдиного інформаційного простору бренду та забезпечення синергетичного ефекту комунікаційної взаємодії [15].

Особливого значення інтегровані маркетингові комунікації набули в умовах цифровізації економіки, коли взаємодія між брендом і споживачем стала багатоканальною, інтерактивною та персоналізованою. Розвиток соціальних мереж, мобільних платформ, технологій Big Data, автоматизованих CRM-систем, програматик-реклами та алгоритмів штучного інтелекту суттєво змінив механізми реалізації рекламної діяльності та логіку управління комунікаційними процесами [7]. У сучасному цифровому середовищі підприємства змушені не лише адаптувати рекламні повідомлення до специфіки окремих каналів комунікації, а й забезпечувати їх змістову, візуальну, емоційну та поведінкову узгодженість.

У цьому контексті доцільно виокремити модель інтегрованого рекламного менеджменту в системі бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій, яка базується на поєднанні п'яти взаємопов'язаних управлінських контурів:

1. стратегічного бренд-орієнтованого управління;
2. цифрової комунікаційної інтеграції;
3. аналітичного управління поведінкою споживачів;
4. автоматизованого управління рекламними кампаніями;
5. системи оцінювання ефективності та управління ризиками.

Авторський підхід до інтегрованого рекламного менеджменту базується на циклічній моделі управління цифровими комунікаціями, яка включає:

1. збір і накопичення цифрових поведінкових даних;
2. AI-аналітику та сегментацію аудиторії;
3. персоналізацію рекламного контенту;
4. омніканальну інтеграцію комунікацій;
5. автоматизоване управління рекламними кампаніями;
6. KPI-моніторинг ефективності;
7. адаптивне коригування рекламної стратегії.

На відміну від традиційних моделей маркетингових комунікацій, запропонований підхід передбачає безперервне аналітичне коригування рекламних рішень у режимі реального часу на основі цифрових поведінкових сигналів споживачів..

Наукові дослідження підтверджують, що інтегровані маркетингові комунікації безпосередньо впливають на ринкову результативність підприємств, рівень бренд-орієнтації та ефективність взаємодії зі споживачами. Зокрема, результати дослідження V. Butkouskaya,

J. Llonch-Andreu та M.-d.-C. Alarcón-del-Amo демонструють наявність прямого взаємозв'язку між ринковою орієнтацією підприємств, інтегрованими маркетинговими комунікаціями та результативністю діяльності компаній у різних економічних середовищах [1]. Водночас S. L. Luxton, M. Reid та F. T. Mavondo доводять, що інтегрована комунікаційна спроможність підприємства є одним із ключових чинників формування ефективності бренду та його ринкової стійкості [8]. Подальший розвиток концепції інтегрованих маркетингових комунікацій у цифровому просторі представлено у працях S. ul Rehman, R. Gulzar та W. Aslam, які акцентують увагу на ролі соціальних мереж у побудові сучасних комунікаційних стратегій бренду [14].

Разом із цим сучасні дослідження свідчать, що традиційні підходи до рекламного менеджменту вже не забезпечують достатнього рівня ефективності в умовах цифрового перенасичення ринку. Зростання обсягів рекламного контенту спричиняє явище «цифрової комунікаційної втоми» споживачів, унаслідок чого ефективність стандартних рекламних повідомлень поступово знижується. Це обумовлює необхідність переходу до поведінково-адаптивних моделей комунікацій, які враховують індивідуальні характеристики споживача, його цифрові сліди, рівень залученості та етап життєвого циклу клієнта.

Сучасний етап розвитку цифрового середовища характеризується активним впровадженням технологій штучного інтелекту у сферу маркетингових комунікацій. Автоматизовані рекламні системи, персоналізовані алгоритми просування, предиктивна аналітика поведінки споживачів та цифрові інструменти управління контентом суттєво трансформують механізми реалізації рекламної діяльності [7]. Дослідження підтверджують, що використання технологій штучного інтелекту створює нові можливості для підвищення ефективності рекламних кампаній, оптимізації комунікаційної взаємодії та формування персоналізованого споживчого досвіду [2].

За оцінками McKinsey та Deloitte [5], використання AI-аналітики у цифровому маркетингу дозволяє підвищити рівень персоналізації комунікацій на 20–35%, збільшити конверсію рекламних кампаній у середньому на 15–25% та скоротити витрати на неефективні рекламні контакти. Це свідчить про поступову трансформацію рекламного менеджменту у напрямі data-driven управління маркетинговими комунікаціями.

Водночас цифровізація рекламної діяльності супроводжується формуванням низки системних ризиків, які потребують комплексного управлінського контролю. До ключових ризиків сучасного інтегрованого рекламного менеджменту доцільно віднести:

- ризики інформаційної безпеки та витоку персональних даних споживачів;
- репутаційні ризики, пов'язані з некоректною персоналізацією контенту;
- алгоритмічні ризики автоматизованих рекламних платформ;
- ризики зниження довіри споживачів унаслідок надмірного цифрового впливу;
- ризики комунікаційної фрагментації бренду в різних цифрових каналах;
- етичні ризики використання штучного інтелекту та поведінкової аналітики.

Управлінська методологія інтегрованого рекламного менеджменту в умовах цифрової економіки повинна базуватися на принципах адаптивності, омніканальної інтеграції, аналітичної керованості, безперервного моніторингу ефективності та ризик-орієнтованого управління комунікаціями. У цьому контексті доцільно використовувати комплексну систему цифрових KPI, що включає не лише показники охоплення чи конверсії, а й індикатори брендового капіталу, емоційної взаємодії, рівня цифрової довіри, поведінкової залученості та довгострокової клієнтської цінності.

Крім того, розвиток цифрової економіки супроводжується зростанням ролі бренд-орієнтованих комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах бренд виступає не лише засобом ідентифікації товару чи послуги, а стратегічним нематеріальним активом, який формує емоційний зв'язок зі споживачем, підвищує рівень його лояльності та забезпечує довгострокову ринкову стійкість підприємства [13]. Водночас ефективність бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій дедалі більше визначається

рівнем цифрової зрілості підприємства, його здатністю інтегрувати сучасні інформаційні технології, аналітичні системи та цифрові інструменти управління рекламною діяльністю [11].

Практика провідних міжнародних компаній демонструє, що інтегрований рекламний менеджмент поступово трансформується у систему комплексного управління цифровим клієнтським досвідом. Так, компанії Amazon, Netflix, Coca-Cola, IKEA та Sephora активно використовують технології предиктивної аналітики, автоматизованої персоналізації контенту та омніканальної інтеграції комунікацій, що дозволяє забезпечувати високий рівень взаємодії зі споживачами та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Зокрема, Netflix використовує алгоритми поведінкової аналітики для персоналізованої рекомендації контенту та рекламних повідомлень, що забезпечує високий рівень утримання клієнтів і формує стійкий емоційний зв'язок із брендом.

В українському середовищі прикладами ефективної інтеграції цифрових маркетингових комунікацій виступають «Нова пошта», Monobank, Rozetka, «Епіцентр-К» та «Дія». Зокрема, Monobank реалізує модель цифрової бренд-комунікації через поєднання мобільного застосунку, персоналізованих push-повідомлень, SMM-комунікацій та поведінкової аналітики клієнтів. Водночас «Епіцентр-К» активно розвиває омніканальну систему взаємодії зі споживачами через e-commerce платформу, програму лояльності, мобільний застосунок, цифрову аналітику та інтегровані рекламні кампанії.

Аналіз європейського ринку цифрової реклами свідчить про стійке зростання ролі цифрових каналів у рекламній діяльності підприємств. За даними IAB Europe [4], у 2024 році європейський ринок цифрової реклами зріс на 16% і досяг 118,9 млрд євро, при цьому найдинамічнішими сегментами стали соціальні медіа, відеореклама та retail media. Це свідчить про поступову трансформацію рекламного менеджменту у напрямі інтерактивних, персоналізованих та аналітично керованих цифрових форматів комунікації.

Водночас критичний аналіз розвитку цифрової реклами свідчить, що швидке зростання digital-сегменту не завжди супроводжується пропорційним зростанням ефективності комунікацій. Зростання витрат на цифрову рекламу нерідко поєднується зі зниженням органічного охоплення, посиленням конкуренції за увагу споживача та підвищенням вартості цифрового контакту. Це обумовлює необхідність переходу від екстенсивного нарощування рекламних бюджетів до моделі інтелектуального рекламного менеджменту, заснованого на аналітичній оптимізації комунікаційних рішень.

В Україні цифровий рекламний ринок також демонструє тенденцію до поступового відновлення та структурної трансформації після кризових явищ 2022 року. За оцінками IAB Україна [5], у 2025 році обсяг ринку медійної digital-реклами становив 21,6 млрд грн, що на 19% перевищує показники 2024 року; ринок платного пошуку досяг 25,3 млрд грн, а сегменти influencer-маркетингу, SMM та digital development продовжили активне зростання. Це підтверджує, що навіть в умовах воєнних та економічних викликів цифрові комунікації залишаються ключовим інструментом підтримання ринкової активності брендів та забезпечення конкурентної стійкості підприємств.

Наукова цінність запропонованої структурної логіки полягає у поєднанні бренд-орієнтованого управління, цифрової аналітики, AI-технологій та омніканальної інтеграції в межах єдиної системи управління комунікаційним капіталом бренду. Запропонований підхід дозволяє забезпечити адаптивність рекламної системи до динамічних змін цифрового середовища.



Рис. 1. Структурна логіка інтегрованого рекламного менеджменту в цифровому середовищі

Джерело: розроблено авторами [1,2,8,12]

Запропонована структурна логіка інтегрованого рекламного менеджменту демонструє, що в умовах цифрової економіки рекламна діяльність підприємства трансформується у багаторівневу систему стратегічного управління бренд-орієнтованими комунікаціями. На відміну від традиційного підходу, за якого рекламні інструменти функціонували ізольовано, сучасна модель передбачає інтеграцію цифрових каналів комунікації, систем маркетингової аналітики, технологій штучного інтелекту, CRM-платформ та механізмів персоналізованої взаємодії зі споживачами.

Практична цінність інтегрованого рекламного менеджменту полягає у здатності підприємства переходити від фрагментарної рекламної активності до системного управління брендом, у межах якого рекламне повідомлення, візуальна айдентика, контентна стратегія, тон комунікації, рекламні бюджети та аналітичні показники формують єдину координовану систему [15]. Саме такий підхід забезпечує мінімізацію комунікаційних розривів між окремими цифровими платформами та створює цілісний брендовий досвід для споживача.

Разом із цим ефективність інтегрованого рекламного менеджменту значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, здатності до аналітичного управління даними та адаптивності маркетингових рішень. У сучасному цифровому середовищі ключовою конкурентною перевагою стає не обсяг рекламного бюджету, а здатність підприємства оперативно інтегрувати поведінкову аналітику, автоматизовані алгоритми управління комунікаціями та системи прогнозування споживчої поведінки [9].

Таблиця 1

Практичні інструменти інтегрованого рекламного менеджменту в умовах цифрового середовища

Інструмент	Практичне застосування	Стратегічно-аналітичне значення
CRM-системи	Акумуляування та систематизація даних про клієнтів, історію покупок, поведінкові характеристики й частоту взаємодії	Забезпечують персоналізацію рекламних комунікацій, підвищення рівня лояльності та довгострокове управління клієнтськими відносинами
Web-аналітика	Моніторинг трафіку, аналіз поведінкових моделей користувачів, джерел переходів і показників взаємодії	Дозволяє оцінювати результативність цифрових каналів комунікації та оптимізувати маркетингові рішення
Пошукова реклама	Просування товарів і послуг через механізми пошукових запитів та контекстного таргетування	Забезпечує ефективну взаємодію з аудиторією, що вже має сформований попит і високий рівень готовності до покупки
Соціальні мережі	Формування цифрових спільнот, підтримка комунікації зі споживачами та поширення брендового контенту	Сприяють підвищенню залученості аудиторії, формуванню емоційної прив'язаності та посиленню впізнаваності бренду
Інфлюенсер-маркетинг	Залучення лідерів суспільної думки та контент-мейкерів до просування бренду	Посилює довіру до бренду, формує соціальне підтвердження та підвищує комунікаційну достовірність
AI-аналітика та алгоритми штучного інтелекту	Прогнозування поведінки споживачів, автоматизація рекламних рішень і оптимізація рекламних кампаній	Підвищує точність таргетування, ефективність використання рекламного бюджету та адаптивність маркетингових комунікацій
Омніканальні комунікації	Узгодження рекламних повідомлень у різних цифрових і офлайн-каналах взаємодії	Формують цілісний брендовий досвід та забезпечують комунікаційну цілісність бренду
Системи маркетингової автоматизації	Автоматизоване управління e-mail-кампаніями, сценаріями взаємодії та поведінковими тригерами	Забезпечують підвищення оперативності комунікацій, персоналізацію контактів і масштабованість маркетингової діяльності

Джерело: складено авторами на основі [2; 7; 13; 14].

Рівень ефективності використання наведених інструментів безпосередньо залежить від цифрової зрілості підприємства, яка визначається ступенем інтеграції CRM-систем, аналітичних платформ, автоматизованих рекламних сервісів та систем управління клієнтським досвідом у загальну систему маркетингового управління.

Проведений аналіз інструментарію інтегрованого рекламного менеджменту дозволяє стверджувати, що сучасна система бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій поступово набуває ознак інтелектуалізованої цифрової екосистеми. Її ключовою характеристикою є інтеграція аналітичних, комунікаційних та автоматизованих управлінських механізмів у межах єдиного інформаційного середовища підприємства.

Водночас надмірна цифровізація рекламних процесів формує низку критичних управлінських ризиків. Передусім це стосується ризиків втрати конфіденційності персональних даних, алгоритмічної залежності від цифрових платформ, репутаційних втрат через помилки автоматизованого таргетування та зниження рівня довіри споживачів унаслідок надмірної персоналізації контенту [9]. Крім того, використання AI-систем у рекламному менеджменті створює ризики непрозорості алгоритмів прийняття рішень, що може негативно впливати на об'єктивність комунікаційної взаємодії з аудиторією [2].

У цьому контексті управлінська методологія інтегрованого рекламного менеджменту повинна базуватися на принципах адаптивності, аналітичної керованості, омніканальної інтеграції, цифрової безпеки та безперервного моніторингу ефективності рекламних комунікацій. Це забезпечує не лише зростання результативності рекламної діяльності, а й підвищення стійкості бренду в умовах високої турбулентності цифрового середовища [12].

На відміну від традиційних підходів до оцінювання рекламної діяльності, які переважно орієнтуються на показники охоплення та продажів, авторський підхід передбачає використання багаторівневої системи KPI, що охоплює комунікаційні, поведінкові, брендові, економічні та адаптивні параметри ефективності цифрових маркетингових комунікацій.

Таблиця 2

Система показників оцінювання ефективності інтегрованого рекламного менеджменту

Категорія оцінювання	Система індикаторів	Значення
Комунікаційні	Охоплення аудиторії, частота контактів, впізнаваність бренду, частка бренд-комунікацій	Характеризують рівень інформаційної присутності та комунікаційної активності бренду
Поведінкові	CTR, рівень залученості аудиторії, тривалість взаємодії, повторні відвідування	Відображають ступінь зацікавленості та взаємодії споживачів із брендом
Конверсійні	Рівень конверсії, кількість лідів, вартість заявки, вартість залучення клієнта	Дозволяють оцінити практичну результативність рекламних кампаній
Фінансово-економічні	ROMI, дохід від рекламної кампанії, маржинальність, EBITDA	Визначають економічну ефективність рекламного менеджменту
Брендові	Лояльність споживачів, рівень довіри, NPS, повторні покупки, клієнтська цінність	Відображають довгострокову стійкість і ринкову силу бренду

Джерело: складено авторами на основі [8; 12; 13].

Запропонована система показників оцінювання ефективності інтегрованого рекламного менеджменту свідчить, що сучасне управління рекламною діяльністю виходить за межі традиційного аналізу охоплення чи кількості продажів. У цифровому середовищі ефективність рекламних комунікацій визначається комплексом взаємопов'язаних поведінкових, брендових, фінансових та аналітичних параметрів, які характеризують не лише короткострокову результативність рекламної кампанії, а й довгострокову ринкову стійкість бренду.

Науковий підхід авторів полягає у тому, що оцінювання інтегрованого рекламного менеджменту доцільно здійснювати на основі багаторівневої системи стратегічної ефективності, яка включає:

- операційну ефективність рекламних кампаній;
- поведінкову ефективність цифрової взаємодії;
- брендову ефективність комунікацій;
- економічну результативність рекламних інвестицій;
- адаптивність системи маркетингових комунікацій до змін цифрового середовища.

Такий підхід дозволяє оцінювати інтегрований рекламний менеджмент не лише як функцію просування товару, а як стратегічну систему управління цифровим брендовим капіталом підприємства.

Отже, інтегрований рекламний менеджмент у системі бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій доцільно розглядати як стратегічну адаптивну управлінську систему, що забезпечує поєднання цифрових каналів, маркетингової аналітики, рекламного контенту, персоналізованої взаємодії та бренд-стратегії підприємства. Його практичне значення полягає у здатності трансформувати цифрову рекламну активність у довгострокову споживчу лояльність, конкурентоспроможність бренду та зростання економічної результативності підприємства. Водночас подальший розвиток інтегрованого рекламного менеджменту пов'язаний із поглибленням використання технологій штучного інтелекту, поведінкової аналітики, автоматизованих систем прогнозування та ризик-орієнтованого управління цифровими комунікаціями.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах цифрової економіки інтегрований рекламний менеджмент трансформується у стратегічну систему управління бренд-орієнтованими маркетинговими комунікаціями, яка забезпечує координацію цифрових каналів взаємодії, аналітичне управління поведінкою споживачів та формування цілісного брендового досвіду.

У роботі обґрунтовано, що сучасна рекламна діяльність підприємств виходить за межі традиційних інструментів просування та набуває ознак адаптивної цифрової екосистеми, інтегрованої з CRM-системами, технологіями штучного інтелекту, платформами маркетингової автоматизації та аналітичними інструментами управління комунікаціями. Доведено, що ефективність бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій дедалі більше визначається рівнем цифрової інтеграції, персоналізації рекламних повідомлень і здатністю підприємства забезпечувати узгодженість комунікацій у всіх цифрових точках контакту зі споживачем.

Аналіз сучасних підходів до інтегрованих маркетингових комунікацій дозволив встановити еволюцію рекламного менеджменту від фрагментарної рекламної діяльності до комплексної системи стратегічного управління комунікаційним капіталом бренду. У межах дослідження обґрунтовано структурну логіку інтегрованого рекламного менеджменту, що базується на поєднанні бренд-орієнтованого управління, цифрової комунікаційної інтеграції, поведінкової аналітики, автоматизованого управління рекламними кампаніями та системи оцінювання ефективності комунікацій.

Встановлено, що використання цифрових маркетингових інструментів, CRM-технологій, AI-аналітики та омніканальних комунікацій створює передумови для підвищення ефективності рекламної діяльності, зміцнення лояльності споживачів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бренду. Водночас доведено, що надмірна цифровізація рекламних процесів супроводжується виникненням інформаційних,

репутаційних, етичних та алгоритмічних ризиків, що потребують системного управлінського контролю.

Розроблена система показників оцінювання ефективності інтегрованого рекламного менеджменту засвідчила необхідність комплексного підходу до аналізу результативності рекламної діяльності з урахуванням комунікаційних, поведінкових, брендкових та фінансово-економічних індикаторів. Це дозволяє розглядати рекламний менеджмент не лише як функцію просування продукції, а як стратегічний інструмент управління цифровим брендним капіталом підприємства.

Практична реалізація інтегрованого рекламного менеджменту в діяльності підприємств повинна передбачати:

- інтеграцію CRM-систем із платформами цифрової аналітики;
- використання AI-технологій персоналізації рекламного контенту;
- упровадження омніканальної системи бренд-комунікацій;
- застосування КРІ-моніторингу ефективності рекламних кампаній у режимі реального часу;
- формування системи ризик-орієнтованого управління цифровими комунікаціями.

Отже, інтегрований рекламний менеджмент у системі бренд-орієнтованих маркетингових комунікацій доцільно трактувати як стратегічний ресурс забезпечення ринкової стійкості підприємства, здатний інтегрувати цифрові технології, маркетингову аналітику, бренд-комунікації та поведінкові механізми взаємодії у єдину адаптивну систему управління конкурентоспроможністю бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Butkouskaya V., Llonch-Andreu J., Alarcón-del-Amo M.-d.-C. Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. *European Research on Management and Business Economics*. 2024. Vol. 30, № 3. 100260. DOI: 10.1016/j.iedeen.2024.100260.
2. Bormane S., Blaus E. Artificial intelligence in the context of digital marketing communication. *Frontiers in Communication*. 2024. Vol. 9. 1411226. DOI: 10.3389/fcomm.2024.1411226.
3. Fluhner P., Brahm T. How small businesses build their brands in a digital world: A systematic review. *Review of Managerial Science*. 2026. Vol. 20. P. 1965–2000. DOI: 10.1007/s11846-025-00931-9.
4. AdEx Benchmark Report 2024. IAB Europe. 2024. URL: https://iab europe.eu/wp-content/uploads/IAB-Europe_AdEx-Benchmark-2024-Report_FINAL.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
5. IAB Ukraine releases the 2024 internet advertising market estimate. IAB Ukraine. 2024. URL: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB_Media_market_volume_2024-2.pdf (дата звернення: 15.02.2026).
6. Internet Advertising Revenue Report: Full Year 2025. Interactive Advertising Bureau. 2026. URL: <https://www.iab.com/insights/internet-advertising-revenue-report-full-year-2025/> (дата звернення: 16.04.2026).
7. Lyndyuk A., Havrylyuk I., Tomashevskii Y., Khirivskyi R., Kohut M. The impact of artificial intelligence on marketing communications: New business opportunities and challenges. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, № 4. P. 60–71. DOI: 10.57111/econ/4.2024.60.
8. Luxton S. L., Reid M., Mavondo F. T. Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*. 2015. Vol. 44, № 1. P. 37–46. DOI: 10.1080/00913367.2014.934938.

9. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. OECD Publishing. 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.
10. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. OECD Publishing. 2024. DOI: 10.1787/3adf705b-en.
11. Oklander M., Yashkina O., Petryshchenko N., Karandin O., Yevdokimova O. Economic aspects of Industry 4.0 marketing technologies implementation in the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, № 4. P. 55–66. DOI: 10.32317/ekon.apk/4.2024.55.
12. Porcu L., Gordon-Isasi J. Assessing integrated marketing communication in innovation-oriented organizations: A diagnostic approach for strategic alignment. *Boletín de Estudios Económicos*. 2025. Vol. 80, № 236. P. 185–205. DOI: 10.18543/bee.3234.
13. Qi M., Abdullah Z., Abdul Rahman S. N. Navigating the digital landscape: Evaluating the impacts of digital IMC on building and maintaining destination brand equity. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 20. 8914. DOI: 10.3390/su16208914.
14. Rehman S. ul, Gulzar R., Aslam W. Developing the integrated marketing communication (IMC) through social media (SM): The modern marketing communication approach. *SAGE Open*. 2022. Vol. 12, № 2. DOI: 10.1177/21582440221099936.
15. Reid M. J., Luxton S. L., Mavondo F. T. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*. 2005. Vol. 34, № 4. P. 11–23.

REFERENCES

- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-del-Amo, M.-d.-C. (2024). Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. *European Research on Management and Business Economics*, 30(3), 100260. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100260>
- Bormane, S., & Blaus, E. (2024). Artificial intelligence in the context of digital marketing communication. *Frontiers in Communication*, 9, 1411226. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1411226>
- Fluhrer, P., & Brahm, T. (2026). How small businesses build their brands in a digital world: A systematic review. *Review of Managerial Science*, 20, 1965–2000. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00931-9>
- IAB Europe. (2024). *AdEx Benchmark Report 2024*. https://iab europe.eu/wp-content/uploads/IAB-Europe_AdEx-Benchmark-2024-Report_FINAL.pdf
- IAB Ukraine. (2024). *IAB Ukraine releases the 2024 internet advertising market estimate*. https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB_Media_market_volume_2024-2.pdf
- Interactive Advertising Bureau. (2026). *Internet Advertising Revenue Report: Full Year 2025*. <https://www.iab.com/insights/internet-advertising-revenue-report-full-year-2025/>
- Lyndyuk, A., Havrylyuk, I., Tomashevskii, Y., Khirivskyi, R., & Kohut, M. (2024). The impact of artificial intelligence on marketing communications: New business opportunities and challenges. *Economics of Development*, 23(4), 60–71. <https://doi.org/10.57111/econ/4.2024.60>
- Luxton, S. L., Reid, M., & Mavondo, F. T. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
- OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3adf705b-en>

Hrekova, T., Yevtushok, O., Naida, I. & Topov, A. (2026) Integrated advertising management in the system of brand-oriented marketing communications under digital environment conditions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 150-164. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-12>

- Oklander, M., Yashkina, O., Petryshchenko, N., Karandin, O., & Yevdokimova, O. (2024). Economic aspects of Industry 4.0 marketing technologies implementation in the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*, 31(4), 55–66. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2024.55>
- Porcu, L., & Gordon-Isasi, J. (2025). Assessing integrated marketing communication in innovation-oriented organizations: A diagnostic approach for strategic alignment. *Boletín de Estudios Económicos*, 80(236), 185–205. <https://doi.org/10.18543/bee.3234>
- Qi, M., Abdullah, Z., & Abdul Rahman, S. N. (2024). Navigating the digital landscape: Evaluating the impacts of digital IMC on building and maintaining destination brand equity. *Sustainability*, 16(20), 8914. <https://doi.org/10.3390/su16208914>
- Rehman, S. ul, Gulzar, R., & Aslam, W. (2022). Developing the integrated marketing communication (IMC) through social media (SM): The modern marketing communication approach. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221099936>
- Reid, M. J., Luxton, S. L., & Mavondo, F. T. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11–23.

INTEGRATED ADVERTISING MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF BRAND-ORIENTED MARKETING COMMUNICATIONS UNDER DIGITAL ENVIRONMENT CONDITIONS

Tetiana Hrekova

*Odesa State Agrarian University
Odesa, Ukraine*

Olha Yevtushok

*Odesa State Agrarian University
Odesa, Ukraine*

Irina Naida

*Odesa State Agrarian University
Odesa, Ukraine*

Arkadii Topov

*Odesa State Agrarian University
Odesa, Ukraine*

The study is devoted to the theoretical and methodological substantiation of integrated advertising management within the system of brand-oriented marketing communications under the conditions of the digital environment. The relevance of the research is determined by the rapid digitalization of the economy, the transformation of consumer behavior models, the intensification of competition in the digital space, and the increasing role of personalized communications in ensuring brand sustainability and enterprise competitiveness.

The purpose of the study is to substantiate the conceptual foundations of integrated advertising management in the system of brand-oriented marketing communications and to determine the strategic mechanisms for integrating digital marketing tools, advertising communications, analytical systems, and consumer interaction management in the digital environment. The subject of the research is the system of integrated advertising management and its influence on the effectiveness of brand-oriented marketing communications in the context of digital transformation.

The methodological basis of the research is formed by an interdisciplinary approach combining the concepts of integrated marketing communications, digital marketing, brand management, and strategic management. The study employs a systemic approach, structural-functional analysis, conceptual modeling, logical generalization, and comparative analysis of contemporary digital communication practices. The application of systemic analysis made it possible to identify the interrelationships between digital communication channels, advertising analytics, consumer behavioral characteristics, and the effectiveness of brand-oriented marketing strategies.

The findings of the study demonstrate that integrated advertising management in the digital environment is transforming into a multi-level system of strategic management of brand communication

capital. It has been substantiated that the integration of digital communication channels, CRM systems, marketing automation technologies, digital analytics, and artificial intelligence tools ensures the personalization of advertising messages, strengthens consumer loyalty, and improves the effectiveness of marketing communications. The study also confirms that the synergy between brand-oriented communications and digital technologies contributes to enhancing the long-term competitiveness and market sustainability of enterprises. At the same time, it has been established that excessive digitalization of advertising processes is associated with informational, reputational, ethical, and algorithmic risks that require systematic managerial control.

The scientific originality of the research lies in the development of a conceptual model of integrated advertising management based on the combination of brand-oriented management, digital communication integration, behavioral analytics, and systems for evaluating the effectiveness of advertising communications. The practical significance of the study is related to the possibility of applying the proposed approaches in enterprise activities to improve the effectiveness of advertising campaigns, optimize brand strategies, develop adaptive communication systems, and enhance digital interaction with consumers. The limitations of the study are determined by its conceptual and analytical nature, which necessitates further empirical verification of the proposed approaches

Keywords: integrated advertising management, brand-oriented marketing communications, digital marketing, digital environment, brand management, digital analytics, communication personalization.

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

RECEIVED:

01 March 2026

ACCEPTED:

07 April 2026

RELEASED:

31 May 2026

 CC BY 4.0

UDC 339.138:004.738.5:658.62

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-13

TRANSFORMATION OF CONSUMER PROPERTIES OF GOODS AND THEIR COMPETITIVENESS IN THE E-COMMERCE SYSTEM: A COMMODITY SCIENCE APPROACH TO THE DIGITAL MARKET

Tetiana Sergiienko*

*PhD in Political Science, Associate Professor,
simultaneously a second (Master's) level higher
education student
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID ID:
ORCID 0000-0002-4654-9248*

Olena Krainik

*PhD in Economics, Associate Professor
National University «Zaporizhzhia
Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID 0000-0002-9787-0744*

Yuriy Kuris

*Doctor of Technical Sciences, Professor
Yuriy Potebnia Engineering Educational and
Scientific Institute
Zaporizhzhia National University
simultaneously a second (Master's) level higher
education student
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID 0000-0001-7169-9187*

Daria Sergiienko

*Student of the First Medical Faculty
Zaporizhzhia State Medical and
Pharmaceutical University
simultaneously a first (Bachelor's) level
higher education student
National University «Zaporizhzhia
Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID 0009-0001-1232-9335*

Andrii Kuris

*First (Bachelor's) level higher education student
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine
ORCID 0009-0008-9119-5240*

*Corresponding author email: sergienko7921@gmail.com

Abstract. The article examines the transformation of the consumer properties of goods within the e-commerce system under the conditions of the emerging digital market and the development of a commodity science approach to product evaluation. The relevance of the study is determined by the rapid expansion of e-commerce, changes in the mechanisms of interaction between sellers and consumers, the growing role of digital platforms in shaping the market value of goods, and the increasing importance of information components in consumer decision-making processes. In these conditions, traditional approaches to defining product quality and competitiveness are being reconsidered. The aim of the study is to identify the specific features of the transformation of consumer properties of goods under the influence of e-commerce and to substantiate commodity

science approaches to their evaluation in the context of the digital market. The methodological framework is based on a systems approach, analysis and synthesis of scientific sources, comparative and structural-logical analysis of e-commerce processes, as well as a generalization of current trends in the development of the digital economy. The study finds that, in e-commerce conditions, the consumer properties of goods acquire an expanded meaning, as alongside traditional characteristics, digital product representation, the quality of visual content, information completeness, consumer reviews, and rating mechanisms play a significant role. It is demonstrated that the competitiveness of goods in the digital market is formed through the complex interaction of product quality characteristics, the effectiveness of digital marketing, the level of logistics services, and reputational factors. It is shown that modern commodity science is integrating with digital analytics tools, platform-based e-commerce models, and consumer data processing technologies, which enables new approaches to managing commodity flows. The practical significance of the results lies in their potential use by e-commerce entities to improve systems for evaluating consumer properties of goods, enhance product competitiveness, and optimize interaction processes with consumers in the digital market environment.

Keywords: consumer properties of goods, e-commerce, digital market, commodity science, product competitiveness, digital economy, marketplaces, digital platforms, consumer behavior.

JEL Classification: L81, M15, M31, D49, O33.

INTRODUCTION

The modern e-commerce environment is characterized by the intensive development of digital technologies, the expansion of the functionality of online platforms, the active integration of marketplaces into the system of commodity circulation, and significant changes in consumer behavior. This necessitates a reconsideration of traditional approaches to commercial commodity science, particularly regarding the assessment of product quality and consumer properties in the digital environment. Under current conditions, the importance of such factors as information transparency, the quality of digital content, electronic review systems, rating mechanisms, and the efficiency of communication with consumers is increasing.

The research problem lies in identifying the impact of e-commerce on the transformation of consumer properties of goods, the peculiarities of their perception by end consumers, and the formation of competitiveness in the digital market environment. Issues related to the adaptation of commodity science approaches to new models of product distribution, the application of digital technologies for product quality assessment, the management of product information, and ensuring effective interaction among market participants in the online environment remain highly relevant.

Thus, there is a need for a comprehensive study of the relationship between commercial commodity science, e-commerce, and digital tools for managing commodity flows in the context of enhancing product competitiveness and ensuring the effective functioning of the digital market.

LITERATURE REVIEW

Modern studies demonstrate that digital transformation and the development of e-commerce are radically changing approaches to commodity science, product quality management, and the formation of product competitiveness in digital markets. In the work of S. Biloruh, the concept of the big data economy and the digital economy is examined, emphasizing that data analytics becomes a key factor in shaping new market decisions and transforming consumer models. The author highlights that digital technologies change the logic of value creation and strengthen the role of information flows in ensuring competitive advantages [1].

Developing these provisions, V. Voronkova and co-authors consider digital transformation as a comprehensive process of modernization of management systems, within which technological innovations are integrated into the production and commercial activities of enterprises. The researchers emphasize that the digitalization of industrial management affects not only organizational structures but also decision-making mechanisms, forming a new management model focused on data, automation, and business process flexibility [2].

In the context of the commodity science approach, the work of V. Dykan, A. Kagramanian, and N. Kalycheva is of particular importance, as it systematizes the theoretical foundations of commodity science and commercial activity. The authors emphasize that the consumer properties of goods constitute a fundamental category determining their market value, while effective commercial activity is based on a deep understanding of product quality characteristics and their compliance with consumer needs [3]. Further development of these ideas can be observed in the study by V. Zhukovska and V. Klymanskyi, which analyzes the influence of digital technologies on the transformation of business processes in the field of e-commerce. The authors prove that digitalization changes not only sales channels but also the very structure of the formation of consumer value, increasing the importance of personalization, data processing speed, and interactive communication with consumers [4]. Within the framework of commodity science and commercial discourse, N. Kalycheva and B. Ostapiuk emphasize the relationship between classical approaches to commodity science and modern digital tools for commercial activity management. The researchers note that digital platforms transform product quality assessment mechanisms by expanding opportunities for analyzing consumer characteristics and creating competitive advantages in real time [5]. Issues related to the development of e-commerce in Ukraine are considered by D. Krylov, who notes that the growth of digital trading platforms stimulates market transformation, changes consumer behavior, and intensifies competition among enterprises. The author emphasizes that the key factors in the development of e-commerce are the digitalization of logistics, marketing strategies, and data management systems [6].

In a broader context, the impact of e-commerce on business models is examined by S. Shostak, L. Lypych, and S. Pavlova, who state that digital transformation contributes to the emergence of new sales models, innovative approaches to interaction with consumers, and changes in market structure. The authors emphasize that modern business models are becoming more flexible and data-oriented [10]. Concluding the review, D. Shchytyov, K. Zhadko, and M. Mormul systematize the theoretical foundations of e-commerce by defining its essence, structure, and classification features. The researchers emphasize that e-commerce is a multi-level system of digital interaction among market participants that creates new conditions for the sale of goods and services [11]. The generalization of the presented approaches indicates that modern scientific thought considers e-commerce as a key environment for the transformation of consumer properties of goods and the formation of their competitiveness. At the same time, the complex relationship between commodity science analysis, digital sales channels, and mechanisms for managing competitive advantages of goods in the digital market environment remains insufficiently studied, which determines the relevance of further research.

PAPER OBJECTIVE

The purpose of the study is to substantiate the impact of e-commerce on the transformation of commercial commodity science, to identify the specific features of the formation of consumer properties of goods in the online environment, and to assess the factors ensuring product competitiveness in the digital economy. The objectives of the study are to analyze the impact of e-commerce and digital platforms on the development of commercial commodity science; to investigate changes in approaches to assessing the consumer properties of goods in the context of online commerce; to determine the role of digital content, consumer reviews, and rating systems in

shaping the perception of product quality; as well as to substantiate the relationship between digital marketing tools, commodity science characteristics, and product competitiveness in the electronic market.

METHODOLOGY

The research methodology is based on a systems approach to the analysis of the development processes of e-commerce and the transformation of commercial commodity science, which made it possible to comprehensively assess the relationships between digital sales channels, consumer properties of goods, and the level of their competitiveness. A comparative analysis of traditional and online forms of product distribution was applied, enabling the identification of key differences in approaches to product quality assessment, the formation of consumer demand, ensuring information transparency, and the influence of digital communications on consumer behavior.

A structural analysis of e-commerce tools, including marketplaces, rating systems, consumer reviews, digital content, and data analytics, was aimed at determining their functional capabilities, their role in shaping the consumer properties of goods, and their impact on the competitive positions of products in the digital market. The use of these methods ensured a comprehensive study of the interaction between commercial commodity science, e-commerce, and modern digital tools in the process of forming product competitiveness.

RESULT AND DISCUSSION

The formation of a modern approach to commercial commodity science is taking place under the influence of the profound digital transformation of the economy, which significantly changes the mechanisms for assessing product quality and the structure of product competitiveness. While the traditional model of commodity science was based on the physical analysis of products, laboratory testing, standardized quality control methods, and expert evaluations, under the conditions of e-commerce these approaches are supplemented by digital parameters reflecting the information and communication dimension of goods. Such parameters include digital product content, the quality of visual presentation, the completeness and structure of descriptions, the online reputation of the seller, rating and review systems, as well as user behavioral data. As a result, the consumer value of goods is increasingly formed not only through their physical characteristics but also through the manner of their presentation in the digital environment and the level of interaction with consumers on online platforms [3]. The development of marketplaces, social commerce, and e-commerce platforms causes a shift in focus from the material and physical properties of goods to their informational and representational characteristics [6]. This means that in the digital market, a product acts not only as a physical object but also as a multidimensional informational product that includes descriptive, visual, behavioral, and reputational components. Accordingly, commercial commodity science is transforming into an integrated system for analyzing the physical, digital, and behavioral characteristics of goods.

A key manifestation of this transformation is the change in the structure of consumer properties. In classical commodity science, physical-chemical, functional, ergonomic, and aesthetic characteristics dominated. Under the conditions of e-commerce, digital product attributes are becoming increasingly important, including the quality of multimedia content, the informativeness of descriptions, the availability and reliability of reviews, rating evaluations, the speed of information updates, and the level of digital accessibility of products for consumers.

At the same time, an additional layer of consumer value is formed through platform-mediated mechanisms that actively shape purchasing decisions. Algorithmic ranking systems, personalized recommendations, search engine optimization within marketplaces, and automated merchandising tools significantly influence product visibility and accessibility. These mechanisms create a

competitive environment in which even high-quality goods may lose market positions without adequate digital representation and optimization. Furthermore, behavioral and social signals generated by users become a critical component of product evaluation. Reviews, ratings, likes, shares, and engagement metrics function as forms of social validation that reduce consumer uncertainty and reinforce trust in online purchasing decisions. In this context, consumer perception is increasingly guided by collective digital intelligence rather than solely by individual assessment or expert opinion.

Consequently, the competitiveness of goods in e-commerce conditions is determined by a complex interaction between intrinsic product characteristics and extrinsic digital factors. This necessitates the development of new analytical frameworks within commercial commodity science that integrate data analytics, behavioral economics, and digital marketing principles to ensure a more comprehensive evaluation of product value in the online environment. These changes necessitate a reconsideration of approaches to product evaluation in the digital market, which can be summarized in a comparative characteristic (Table 1).

Table 1
Transformation of approaches to product evaluation in the e-commerce system

Criterion	Traditional Commodity Science	E-commerce
Source of information	Physical inspection, certification, laboratory testing	Digital content, platforms, reviews, ratings
Main product characteristics	Quality, safety, durability, functionality	Quality + information richness + digital reputation
Evaluation methods	Expert, measurement-based, standardized	Algorithmic, user-generated, data analytics
Demand formation	Indirect, through retail networks	Rapid, direct influence of digital channels
Role of the consumer	Passive recipient of information	Active co-creator of product evaluation
Spatial and temporal factor	Limited access to information	Continuous, global access

Source: compiled by the authors

As evidenced by the data presented in Table 1, e-commerce significantly expands the classical system of product evaluation by integrating digital, behavioral, and social parameters that form a new logic of consumer value perception. Such a transformation is caused by the transition from the traditional evaluation model, focused primarily on the physical characteristics of products, to a multidimensional analytical system that takes into account not only product quality but also the informational environment of its presentation and interaction with users of digital platforms.

Within the digital market, the consumer value of a product is formed as an integral result of the interaction between physical characteristics, informational representation, and social validation [1]. At the same time, increasing importance is attached not only to the product itself but also to the way it is digitally represented, which directly affects the perception of its quality and the expediency of purchase. The key digital determinants of consumer value include:

- the quality of visual and multimedia product presentation;
- the completeness, structure, and reliability of descriptive information;
- user review and rating systems;
- the speed of information updates on digital platforms;

- the level of trust in the seller or brand;
- logistics accessibility and delivery speed.

It should be noted separately that each of these factors performs not only an informational but also a behavioral function, forming a certain level of trust, expectations, and willingness to make a purchase among consumers [10]. As a result, the decision-making process becomes more complex, as it is based on the combination of rational product assessments and socio-psychological signals of the digital environment.

Thus, the consumer properties of goods in the context of e-commerce acquire a multidimensional character, since alongside traditional physical, functional, and qualitative characteristics, a new class of digital properties is being formed that directly influences consumer decision-making. This necessitates a reconsideration of commodity science approaches, within which a product is viewed not only as a material object but also as a digital and informational product integrated into a platform ecosystem [11]. As a result, the consumer value of goods is transformed into an integral category combining material, informational-communicational, and socio-behavioral parameters of the digital environment [4]. Such a multi-component structure of value forms new mechanisms of competitive struggle, where decisive importance belongs not only to the qualitative characteristics of goods but also to the effectiveness of their digital positioning, information flow management, and the level of interaction with consumers within online platforms.

In this context, the logic of forming product competitiveness in e-commerce should be presented as a sequential model of consumer value transformation (see Fig. 1), reflecting the transition from the physical characteristics of goods to their digital representation, social validation, and platform positioning [8]. Such a model makes it possible to systematize the stages of forming competitive advantages and emphasizes the growing role of the digital environment as a key space for shaping the market value of goods.

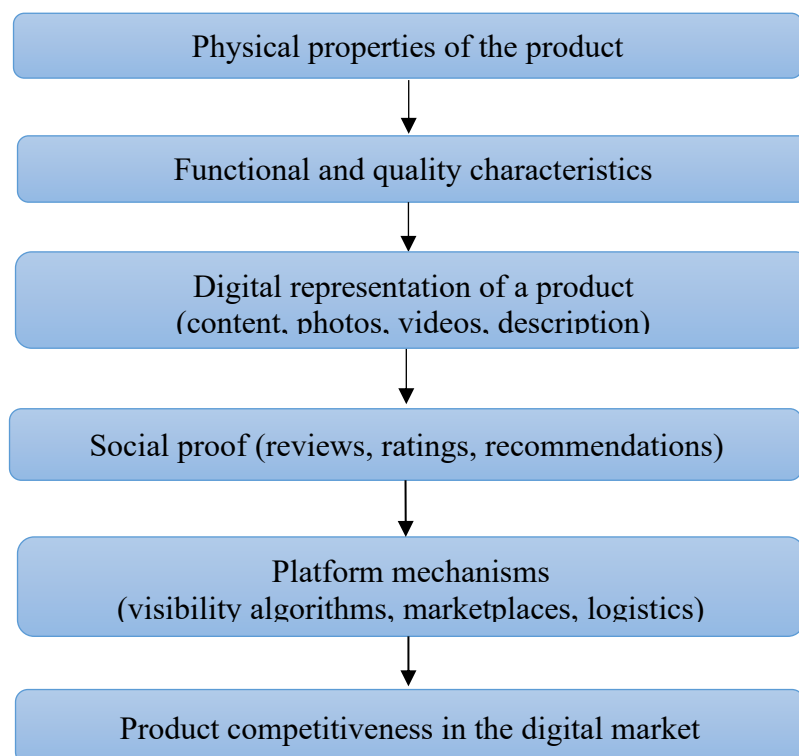


Figure 1. Formation of product competitiveness in the context of e-commerce

Source: compiled by the authors

Figure 1 illustrates the step-by-step logic of forming product competitiveness in the context of e-commerce, where the physical characteristics of a product are successively transformed into digital representation, social proof, and platform positioning [9]. Such structuring makes it possible to establish that product competitiveness in the digital environment is the result of the integration of material, informational, and behavioral factors that interact within electronic trading platforms. At the same time, the presented model is qualitative in nature, which necessitates its formalization for further analytical assessment of product consumer value. For this purpose, the integral consumer value of a product in e-commerce can be represented in the form of a mathematical model:

$$CV = \sum_{i=1}^n w_i X_i,$$

where:

CV — the integral consumer value of a product in e-commerce;

X_i — components of consumer value (physical characteristics, digital content, reviews, rating, logistics service, etc.);

w_i — weighting coefficients of the significance of the corresponding components;

n — the number of considered parameters.

The proposed model allows us to view product consumer value as a multi-component category formed under the influence of both traditional commodity characteristics and digital parameters inherent in e-commerce. The weighting coefficients within the model reflect the varying degree of influence of individual factors on the final consumer evaluation of the product, which necessitates their differentiated consideration depending on market specifics, product category, and target audience behavior. In this context, the flexibility of weighting parameters enables the model to be dynamically adjusted in response to changes in the digital environment, including shifts in platform algorithms and consumer engagement patterns. Consequently, the model can be applied as an adaptive analytical tool for supporting managerial decisions in online product positioning and competitiveness assessment. In the digital economy, product competitiveness is determined not only by its objective quality but also by its ability to adapt to the operating conditions of digital platforms and algorithmic ranking mechanisms [2]. This implies a comprehensive transformation of approaches to product offering management, in particular through the integration of data-driven decision-making tools and continuous optimization of digital content. It also involves the systematic use of analytics to adjust product positioning in response to changes in consumer behavior and platform algorithms.

- optimization of product digital content to enhance its visibility and attractiveness to consumers;

- effective management of online reputation, including handling reviews and ratings;

- integration of product listings into the logic of marketplace algorithms;

- ensuring fast, reliable, and transparent logistics as a component of consumer value;

- personalization of product offerings based on the analysis of user behavioral data.

Thus, product competitiveness in the context of e-commerce acquires a systemic nature and is formed as a result of the interaction of physical, digital, and behavioral components within a unified information and market environment, where both the properties of the product itself and the specifics of its presentation and perception in the online space play a significant role [9]. In these conditions, modern commercial commodity science within the digital market is transforming into a multi-level analytical system that combines classical commodity science approaches with digital analytics tools, big data processing, and platform technologies [5]. Such an evolution leads to the expansion of its functional structure, which includes an enhanced capacity for real-time monitoring of product performance indicators across digital channels. It also enables more accurate forecasting of consumer demand and competitive positioning based on continuously updated behavioral and transactional data.

- assessment of the physicochemical and functional properties of products;
- analysis of digital characteristics of product offerings;
- monitoring consumer behavior on e-commerce platforms;
- analysis of reviews, ratings, and social signals;
- forecasting demand based on digital data;
- evaluation of the competitive environment in online sales channels.

These directions reflect the transition from a traditional commodity science approach to an integrated digital-analytical model for managing product characteristics and market behavior of goods. A summary of the main factors shaping product competitiveness in the digital environment is presented in Table 2.

Table 2

Factors of product competitiveness formation in the e-commerce system

Factor Group	Content	Role in Shaping Competitiveness
Quality	materials, reliability, functionality	basic product value
Digital	content, SEO optimization, multimedia	demand formation and visibility
Behavioral	reviews, ratings, recommendations	building trust and social proof
Platform	ranking algorithms, logistics, delivery	product accessibility and positioning
Marketing	advertising, branding, promotions	stimulating demand and sales

Source: compiled by the authors

Thus, e-commerce forms a fundamentally new paradigm for the development of commercial commodity science, in which the consumer properties of goods and their competitiveness are determined by the integration of physical, digital, and socio-behavioral factors. This necessitates a rethinking of classical commodity science approaches and the formation of new analytical models oriented toward the conditions of the digital market and the platform economy.

CONCLUSION

Thus, the study has established that the development of e-commerce and the digitalization of the market environment significantly transform the nature of consumer properties of goods, expanding their content through the inclusion of digital, information-communication, and behavioral characteristics. Traditional commodity science approaches, which were primarily based on the physico-chemical, functional, and operational parameters of products, are gradually being supplemented by the analysis of digital content, online reputation, rating systems, and consumer reviews, which are becoming key determinants of consumer choice. It has been found that in the conditions of the digital market, the consumer value of a product is formed as an integral category that combines the material characteristics of the product and its informational representation in the online environment. A significant role in this process is played by marketplaces, ranking algorithms, e-commerce platforms, and mechanisms of social proof, all of which substantially influence product perception and market positioning. As a result, product competitiveness is determined not only by quality but also by the effectiveness of its digital representation and its ability to adapt to the requirements of the platform economy.

The synergy of classical commodity science approaches and digital technologies leads to the formation of a new stage in the development of commercial commodity science as a multi-level analytical system oriented toward processing both physical and digital product parameters. This

Sergiienko, T., Krainik, O., Kuris, Yu., Sergiienko, D. & Kuris, A. (2026). Transformation of consumer properties of goods and their competitiveness in the e-commerce system: a commodity science approach to the digital market. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 165-175. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-13>

makes it possible to improve the accuracy of assessing consumer properties, enhance mechanisms for managing product offerings, and ensure more efficient functioning of e-commerce entities.

The prospects for further research are related to an in-depth study of the role of artificial intelligence and big data in shaping the consumer properties of goods, as well as the development of new models for assessing their competitiveness in the context of the dynamic development of digital platforms. Particular attention should be given to investigating the impact of algorithmic marketplace systems on the structure of consumer choice and the transformation of buyer behavior in the digital environment.

REFERENCES

- Biloruh, S. (2025). Konceptsiia ekonomiky velykykh danykh i tsyfrovoy ekonomiky: vyklyky ta napriamy rozvytku [The concept of big data economy and digital economy: challenges and directions of development]. *Humanities Studies*, 22(99), 236–247. <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-26> [in Ukrainian].
- Voronkova, V. H., Metelenko, N. H., et al. (2023). Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu: teoriia i praktyka [Digital transformation of industrial management: theory and practice]. Lviv–Torun: Liha-Pres. <https://sites.google.com/view/voronkovavg/> [in Ukrainian].
- Dykan, V. L., Kagramanian, A. O., Kalycheva, N. Ye., et al. (2018). Tovaroznavstvo ta komertsiiina diialnist [Commodity science and commercial activity]. Kharkiv: UkrDUZT [in Ukrainian].
- Zhukovska, V., & Klymanskyi, V. (2024). Transformatsiia biznes-protsesiv na pidpriemstvi elektronnoi torhivli: vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii [Transformation of business processes in e-commerce enterprises: impact of digital technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69> [in Ukrainian].
- Kalycheva, N., & Ostapiuk, B. (2026). Tovaroznavstvo ta komertsiiina diialnist: teoretychni ta praktychni aspekty vzaiemodii [Commodity science and commercial activity: theoretical and practical aspects of interaction]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 1(94). <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/621> [in Ukrainian].
- Krylov, D. V. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of e-commerce in Ukraine under current conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> [in Ukrainian].
- Sergiienko, T. I., & Berezhna, O. R. (2025). Konkurentospromozhnist subiektiv pidpriemnytstva yak kliuchovyi faktor rozvytku biznesu v rynkovii ekonomitsi [Competitiveness of business entities as a key factor in business development in a market economy]. *Infrastruktura rynku*, (84), 176–181. https://www.market-infr.od.ua/journals/2025/84_2025/32.pdf [in Ukrainian].
- Sergiienko, T. I., & Loban, S. I. (2024). Zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti ta konkurentospromozhnosti pidpriemstv u pisliavoiennyi period v konteksti staloho rozvytku [Ensuring economic sustainability and competitiveness of enterprises in the post-war period in the context of sustainable development]. In V. V. Yefremenko, L. K. Lysak (Eds.), *Vyshcha tekhnichna osvita XXI stolittia: vyklyky, problemy, perspektyvy* (Vol. 3, pp. 224–234). Kramatorsk–Ivano-Frankivsk: DonNABA [in Ukrainian].
- Sergiienko, T. I., Krainik, O. M., & Berezhna, O. R. (2026). Intehratsiia pokaznykiv yakosti tovariv u systemy onlain-marketynhu ta prosuvannia v konteksti komertsiiinoho tovaroznavstva ta tsyfrovyykh kanaliv zbutu [Integration of product quality indicators into online marketing and promotion systems in the context of commercial commodity science and digital sales channels]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (22), 1–17. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1414> [in Ukrainian].

- Shostak, L., Lypych, L., & Pavlova, S. (2025). Vplyv elektronnoi komertsii na innovatsii biznes-modelei ta novi tekhnolohii prodazhu na rynku [Impact of e-commerce on business model innovation and new sales technologies]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (9), 302–309. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40> [in Ukrainian].
- Shchytov, D. M., Zhadko, K. S., & Mormul, M. F. (2024). Teoretychni osnovy elektronnoi komertsii: sutnist, struktura, klasyfikatsiia [Theoretical foundations of e-commerce: essence, structure, classification]. *Efektivna ekonomika*, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.16> [in Ukrainian].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоруг С. Концепція економіки великих даних і цифрової економіки: виклики та напрями розвитку. *Humanities Studies*. 2025. Т. 22, № 99. С. 236–247. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-26>
2. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. та ін. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика. Львів–Торунь : Ліга-Прес, 2023. URL: <https://sites.google.com/view/voronkovavg/>
3. Дикань В. Л., Кагарманян А. О., Каличева Н. Є. та ін. Товарознавство та комерційна діяльність. Харків : УкрДУЗТ, 2018.
4. Жуковська В., Климанський В. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>
5. Каличева Н., Остапюк Б. Товарознавство та комерційна діяльність: теоретичні та практичні аспекти взаємодії. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2026. № 1(94). URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/621>
6. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>
7. Сергієнко Т. І., Бережна О. Р. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва як ключовий фактор розвитку бізнесу в ринковій економіці. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 84. С. 176–181. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2025/84_2025/32.pdf
8. Сергієнко Т. І., Лобань С. І. Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період в контексті сталого розвитку. *Вища технічна освіта XXI століття: виклики, проблеми, перспективи* / за ред. В. В. Єфременка, Л. К. Лисак. Краматорськ–Івано-Франківськ : ДонНАБА, 2024. Т. 3. С. 224–234.
9. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М., Бережна О. Р. Інтеграція показників якості товарів у системи онлайн-маркетингу та просування в контексті комерційного товарознавства та цифрових каналів збуту. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. С. 1–17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1414>
10. Шостак Л., Липич Л., Павлова С. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40>
11. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Теоретичні основи електронної комерції: сутність, структура, класифікація. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.16>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТОВАРІВ ТА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ ПІДХІД ДО ЦИФРОВОГО РИНКУ

Сергієнко Т. І.

*Національний університет «Запорізька
політехніка»
м. Запоріжжя, Україна*

Крайнік О. М.

*Національний університет «Запорізька
політехніка»
м. Запоріжжя, Україна*

Куріс Ю. В.

*Інженерний навчально-науковий інститут
ім. Ю.М.Потебні
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна*

Сергієнко Д. В.

*Запорізький державний медико-
фармацевтичний університет,
Національний університет «Запорізька
політехніка»
м. Запоріжжя, Україна*

Куріс А. Ю.

*Національний університет
«Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна*

У статті досліджується трансформація споживчих властивостей товарів у системі електронної комерції в умовах становлення цифрового ринку та розвитку товарознавчого підходу до оцінювання продукції. Актуальність дослідження зумовлена стрімким розширенням електронної торгівлі, зміною механізмів взаємодії між продавцем і споживачем, посиленням ролі цифрових платформ у формуванні ринкової вартості товарів та зростанням значення інформаційної складової в процесі прийняття споживчих рішень. У цих умовах відбувається переосмислення традиційних підходів до визначення якості та конкурентоспроможності товарів. Метою дослідження є виявлення особливостей трансформації споживчих властивостей товарів під впливом електронної комерції та обґрунтування товарознавчих підходів до їх оцінювання в умовах цифрового ринку. Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний та структурно-логічний аналіз процесів електронної торгівлі, а також узагальнення сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах електронної комерції споживчі властивості товарів набувають розширеного змісту, оскільки поряд із традиційними характеристиками значну роль відіграють цифрова репрезентація товару, якість візуального контенту, інформаційна повнота, відгуки споживачів та рейтингові механізми. Доведено, що конкурентоспроможність товарів на цифровому ринку формується під впливом комплексної взаємодії якісних характеристик продукції, ефективності цифрового маркетингу, рівня логістичного обслуговування та репутаційних факторів. Показано, що сучасне товарознавство інтегрується з інструментами цифрової аналітики, платформними моделями електронної комерції та технологіями обробки споживчих даних, що забезпечує нові підходи до управління товарними потоками. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання суб'єктами електронної комерції для удосконалення систем оцінювання споживчих властивостей товарів, підвищення конкурентоспроможності продукції та оптимізації процесів взаємодії зі споживачами в умовах цифрового ринку.

Ключові слова: споживчі властивості товарів, електронна комерція, цифровий ринок, комерційне товарознавство, конкурентоспроможність товарів, цифрова економіка, маркетплейси, цифрові платформи, споживча поведінка.

Електронне наукове фахове видання

*Включене до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»),
відповідно до Наказу МОН України № 1643 від 28.12.2019 (Додаток 4)*

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 2 (36) 2026

*Зображення обкладинки[©] використовується редакцією на основі права
власності та захищене авторським правом*

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну
інфографіки Canva: <https://www.canva.com/>*

*Верстка та макетування:
Дизайн обкладинки:*

*Полусмяк Ю.І.
Бухаріна Л.М., Онищенко О.А.*

Засновник видання:

Запорізький національний університет

**Адреса редакції: 69011, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 55а, к.
415**

Телефон: (061)289-41-15

Офіційний сайт видання: www.management-journal.org.ua

Електронна адреса: znu@management-journal.org.ua

Electronic scientific journal

*The scientific journal is included into the Ministry of Education and Science of Ukraine's list of professional publications (**category "B"**) according to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28.12.2019.*

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ISSUE 2 (36) 2026

Cover image © is used by the editorial office on the basis of ownership and is protected by copyright

Design and layout are developed on the graphic design platform of Canva infographics: <https://www.canva.com/>

Layout

Yuliia Polusmiak

Cover design:

Liudmyla Bukharina, Oksana Onyshchenko

Publisher:

Zaporizhzhia National University

Contacts: Zaporizhzhia National University

Faculty of Management

University street 55a, office 415, Zaporizhzhia, 69011

Official website: www.management-journal.org.ua

Email: znu@management-journal.org.ua