

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE**  
**Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

**DOI: 10.31651/2076-5843-2025-1**  
**ISSN 2707-5036 (Print)**

**ВІСНИК**  
**ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО**  
**УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

**Серія**  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**BULLETIN**  
**OF THE CHERKASY**  
**BOHDAN KHMELNYTSKY**  
**NATIONAL UNIVERSITY**

**ECONOMIC SCIENCES**

**TOM 29**  
**VOLUME 29**

**№ 1. 2025**  
**NUMBER 1. 2025**

**Черкаси, 2025**  
**Cherkasy, 2025**

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 2527 від 27.03.1997.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16161-4633ПР від 11.12.2009.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23902-13742Р від 11.05.2019.

Ідентифікатор медіа R30-01515 відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (рішення від 31.10.2023 №1224).

Журнал для економістів, управлінців, аналітиків, фінансистів, маркетингологів, підприємців, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

**№1 (Том 29. 2025) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 3 від 24.04.2025 року).**

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2023 = 70.94); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Редакційна колегія:**

Кирилюк Є., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (головний редактор); Зачосова Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Прощаликіна А., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Андрусак Н., д.е.н., проф., УНУС; Бабіна Н., к.е.н., доц., КНУТД; Білоус С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Бурак Р., д.е.н., проф., НУБІП України; Волейшо Я., д.е.н., проф., Державна вища професійна школа ім. Президента Станіслава Войцеховського в Каліші (м. Каліш, Польща); Врубелю Ю., д.е.н., проф., Природничо-гуманітарний університет у Седльце (м. Седльце, Польща); Денисенко В., к.ф.-м.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Зось-Кіор М., д.е.н., проф., ПДАУ; Кирилюк І., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Кібальник Л., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Клочан В., д.е.н., проф., АРР ПД; Краус Н., д.е.н., проф., КУ ім. Б. Грінченка; Кукурудза І., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Мельниченко О., д.е.н., доц., Політехніка Гданська (м. Гданьськ, Польща); Назаренко С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Пасека С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Прямухіна Н., д.е.н., доц., ДНУ ім. В. Стуса; Сацевич В., доктор філософії, проф., Університет ім. Макмастера (McMaster University) (м. Гамільтон, Канада); Соловійов В., д.ф.-м.н., проф., КДПУ; Черевко О., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Шевченко А., к.е.н., доц., ЧДТУ; Шпильова В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького.

*За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.*

**Адреса редакційної колегії:**

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.224

тел: (067) 605 45 65; e-mail: etime.cnu@gmail.com

З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

©Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2025

©Автори статей

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

State registration certificate: KV No. 2527 dated 27.03.1997.

State registration certificate: KV No. 16161-4633PR dated 11.12.2009.

State registration certificate: KV No. 23902-13742R dated 11.05.2019.

Media identifier R30-01515 according to the Register of Media Entities of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (decision of 31.10.2023 No. 1224).

The journal is for economists, managers, analysts, financiers, marketers, entrepreneurs, teachers, scientists, graduate students, students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

**Issue 1 (Volume 29, 2025) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 3 dated 24.04.2025).**

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2023 = 70.94); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Editorial board:**

Kyryliuk Ye., Doctor of Economic Sciences, Professor (Editor in Chief); Doctor of Economic Sciences, Professor Zachosova N. (executive secretar); Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Proshchalykina A. (executive secretar); Andrusyak N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Babina N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Bilous S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Buryak R., Doctor of Economic Sciences, Professor; Voleisho Ya., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Vrubel Yu., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Denysenko V., Candidate of Physics and Mathematics Sciences, Associate Professor; Zos-Kior M., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kyryliuk I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Kibalnyk L., Doctor of Economic Sciences, Professor; Klochan V., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kraus N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kukurudza I., Doctor of Economic Sciences, Professor; Melnychenko O., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Nazarenko S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pasyeka S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pryamukhina N., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Satzewich V., Ph.D., Professor (Canada); Soloviov V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor; Cherevko O., Doctor of Economic Sciences, Professor; Shevchenko A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Shpyliova V., Doctor of Economic Sciences, Professor.

*The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.*

**Editorial office address:**

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap. 224  
+380676054565; e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

© Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, 2025  
©Copyright by the contributors

## ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

## GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК [658.8:631](477):339.13(4ЄС)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-4-13>

**СОЛОВЕЙ Олександр Вячеславович**

здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти – доктора філософії

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0006-3650-1706>

[solovey.phd@gmail.com](mailto:solovey.phd@gmail.com)

### **ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ УКРАЇНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК ЄС**

*Проведено систематизацію та класифікацію проблем, що перешкоджають збільшенню експорту української сільськогосподарської продукції на ринок ЄС. Ключовими називаються такі перешкоди як: російська військова агресія та дефіцит коштів державного бюджету для фінансування спільних українсько-європейських проектів, підтримки сільськогосподарських виробників; низький обсяг експортних безмитних квот; відсутність широких виробничо-технологічних зв'язків України з країнами ЄС; низький рівень якості української сільськогосподарської продукції; недостатній рівень розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в західному напрямі тощо.*

**Ключові слова:** сільськогосподарська продукція, експорт, ринок ЄС, війна, державна аграрна політика, виробнича кооперація, якість, інфраструктура, дефіцит коштів, сертифікація, безмитні квоти

**Постановка проблеми.** Однією із найважливіших геополітичних подій останнього десятиліття стало підписання угоди про Асоціацію між Україною та ЄС. Наша країна зробила великий крок в напрямі європейської інтеграції та вкотре засвідчила свою відданість ключовій стратегічній меті зовнішнього вектору розвитку – незмінне бажання стати членом великої демократичної європейської сім'ї.

Економічна частина угоди втілилася у створенні повної та всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВ ЗВТ) – перед українськими виробниками відкрилися принципово нові якісні та кількісні можливості розширення своєї присутності на багатому європейському ринку. Разом з тим, як показав досвід перших років вільної торгівлі, створення ПВ ЗВТ не дає автоматичної гарантії сприяння розвитку сільського господарства та покращення умов торгівлі України з ЄС. Наразі Україна використовує далеко не всі резерви збільшення вітчизняного сільськогосподарського експорту на ринок ЄС. Причина цього – проблеми економічного, фінансового, організаційного, політичного та іншого характеру, що перешкоджають швидшим темпам українсько-європейської інтеграції у секторі сільського господарства.

Зважаючи на безальтернативність європейської інтеграції та стратегічну роль вітчизняної галузі сільського господарства, такі проблеми мають бути якнайшвидше вирішені. Тому важливим дослідницьким завданням є систематизація та класифікація причин, що гальмують рух української сільськогосподарської продукції на ринок ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сільське господарство відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку національної економіки – внесок галузі у формування ВВП стабільно перевищує 10%, а частка агропродовольчої продукції в структурі товарного експорту коливається в межах 40-45%. Тому усе, що відбувається в сільському господарстві, фактори та умови його розвитку, вплив європейської інтеграції на виробничі процеси галузі перебувають в

центрі постійної уваги вітчизняних науковців. Серед останніх досліджень і публікацій на дану тематику слід звернути увагу на роботи Пугачова М.І., Власова В.І., Духницького Б.В., Кривенко Н.В. [1], Кваші С.М. [2], Барабаш Л.О., Мазур К.В. [3], Кирилюк І.М., Губки В.В. [4], Тивончук С.В., Тивончук Я.О., Павлоцької Т.П. [5], Тофимцева О., [6], Власової К.М. [7] та ін.

З метою забезпечення наукового підходу до усунення причин, що перешкоджають рухові української сільськогосподарської продукції на ринок ЄС, необхідно провести дослідження спрямоване на їх систематизація та класифікацію.

**Метою статті** є систематизація та класифікація причин, що перешкоджають рухові української сільськогосподарської продукції на ринок ЄС.

**Виклад основного матеріалу.** Перед вітчизняними виробниками сільськогосподарської продукції стоїть цілий ряд завдань від повноти та швидкості вирішення яких залежить їх спроможність скористатися можливостями, що виникли у результаті підписання між Україною та ЄС угоди про повну та всеохоплюючу зону вільної торгівлі. В даному контексті Пугачов М.І., Власов В.І., Духницький Б.В., Кривенко Н.В. та ін. влучно виділяють корінну проблему в українсько-європейській торгівлі агропродовольчою продукцією: економічна інтеграція України характеризується відсутністю широких виробничо-технологічних зв'язків з країнами ЄС, через що її експорт представлено переважно продукцією з низьким ступенем обробки; водночас в Україну з країн ЄС імпортується готова продукція, в тому числі інвестиційного призначення, що має вищу додану вартість [1].

Низький рівень якості української сільськогосподарської продукції є важливою проблемою, що перешкоджає її доступу на ринок ЄС. Колектив вчених НУБіП слушно відмічає: «Українським виробникам, щоб зайняти й утримувати позиції на ринку ЄС, насамперед необхідно гармонізувати вітчизняні стандарти якості продукції з європейськими. При цьому зростатиме конкурентоспроможність вітчизняної продукції не лише на ринку ЄС, але й на світовому... Значні труднощі можуть виникнути через технічні бар'єри у торгівлі, потребу в гармонізації вітчизняних стандартів із європейськими. Це найбільш важливо для продукції тваринництва, фруктів і овочів та готових харчових продуктів» [2, с. 243-244]. На цю ж проблему вказують також Барабаш Л.О. і Мазур К.В., досліджуючи перспективи розвитку промислового садівництва в умовах євроінтеграційних процесів. Вчені звертають увагу на те, що ключовими причинами низької якості плодово-ягідної продукції та вкрай обмежених можливостей її експорту на ринок ЄС є: (1) дефіцит сучасних високотехнологічних сховищ для зберігання продукції; (2) невідповідність української плодово-ягідної продукції європейським фітосанітарним стандартам, що вимагають підтвердження контролю безпечності і якості на всіх етапах виробництва, пакування, транспортування чи зберігання продукції [3]. І це надзвичайно актуальна проблема. Адже мова йде про невикористані можливості реструктуризації експорту української сільськогосподарської продукції на ринок країн ЄС: збереження обсягів традиційного експорту низькомаржинальної продукції (зерно, насіння та плоди олійних культур тощо) з одночасним збільшенням обсягів експорту високомаржинальної сільськогосподарської продукції (жива худоба (в т. ч. племінна), аквакультура, цукор-сирець, плоди, ягоди, виноград, горіхи, саджанці, насіння та посадковий матеріал тощо). Лише в такий спосіб можна покращити умови українсько-європейської торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Такі ж проблеми перешкоджають експорту української сільськогосподарської продукції тваринного походження. Як відмічають Кирилюк І.М. і Губка В.В.: «Комплексне оцінювання відповідно до класифікації ФАО та ВООЗ п'яти основних складників державного контролю (нагляду) у сфері безпечності та якості продукції тваринництва в Україні (законодавства, державного менеджменту і його організаційної структури, інспекції та лабораторної служб, інформування, навчання та комунікацій) дає підстави для висновків, що ефективність функціонування вказаної системи залишається вкрай низькою... В Україні ... близько 80% харчових продуктів тваринного походження фальсифіковано за одним або кількома показниками» [4].

Отже, необхідно прискорити застосування нормативно-правової бази згідно з вимогами ЄС щодо дотримання санітарних і ветеринарних норм та стандартів, а також системи контролю за якістю й безпекою сільськогосподарської продукції [5].

Якщо розглядати довгострокову перспективу співпраці України та ЄС, то необхідно враховувати той факт, що більшість українських євроінтеграційних ініціатив у сфері агарного виробництва до цього часу були спрямовані переважно на запровадження стандартів збуту сільськогосподарської продукції. Водночас, збільшення товарообігу з ЄС вимагатиме також дотримання європейських практик продукції [6].

Ще одним суттєвим бар'єром на шляху української сільськогосподарської сировинної та обробленої/переробленої продукції на ринок ЄС є експортні квоти [7, 8, 9].

Експортна квота - це граничний обсяг виробництва та поставок на експорт певної категорії товарів. В рамках вільної торгівлі з ЄС Україна отримала безмитне тарифне квотування для 36 видів товарів, а саме: (1) яловичина, свинина, м'ясо баранини та птиці; (2) молоко, вершки, йогурти, вершкове масло; (3) зернові та висівки; (4) мед; (5) цукор; (6) крохмаль; (7) гриби; (8) часник; (9) виноградний і яблучний соки; (10) яйця та інші. Немає заборони на експорт, якщо обсяг ввезеного товару перевищує норму тарифної квоти, але у цьому разі надлишкові об'єми підпадають під загальний режим імпорту в ЄС. Тобто ставка мита для експорту в межах квоти дорівнює нулю, а понад квоту - обкладається ввізним митом, визначеним Митним тарифом ЄС [10]. А такі мита, у більшості випадків, є заборонними. Тобто обкладена ними імпортна продукція стає неконкурентоспроможною по ціні на ринку ЄС.

Відповідно до Додатку I-A до глави 1 (частина 1) Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, розмір квот безмитного ввезення української сільськогосподарської сировинної та обробленої/переробленої продукції на ринок ЄС є дуже низьким для ключових видів продукції України (у річному вираженні): (1) пшениця – 1000 тис. т; (2) ячмінь – 350 тис. т; (3) овес – 4 тис. т; (4) кукурудза – 650 тис. т; (5) крупи – 7,8 тис. т; (6) томати – 10 тис. т; (7) цукрова кукурудза – 1,5 тис. т; (8) мед – 6 тис. т; (9) яблучний та виноградний сік – 20 тис. т; (10) яловичина – 12 тис. т; (11) свинина – 40 тис. т; (12) м'ясо птиці – 90 тис. т [11].

Це низькі значення в контексті можливостей національного сільськогосподарського виробництва. Наприклад, загальний розмір квоти безмитного експорту української зернової продукції на ринок ЄС становить 2006 тис. т. Це лише 3,9% від загального обсягу експорту української зернової продукції в 2021р. Звісно, пріоритетом стратегії розширення сегменту вітчизняної сільськогосподарської продукції на ринку ЄС, має бути, насамперед, зростання частки високомаржинальної сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів кінцевого призначення в структурі українського експорту. Однак, враховуючи географічну близькість країн ЄС, яка означає менші транспортні витрати порівняно з іншими логістичними напрямками, диверсифікація зовнішніх ринків збуту сільськогосподарської продукції із переорієнтацією на ринок Європейського Союзу, є бажаним сценарієм розвитку зовнішньої торгівлі.

На початку 2022р. Україна зазнала неспровокованої злочинної широкомасштабної військової агресії з боку РФ. Підтримуючи боротьбу українського народу за свою свободу і незалежність, ЄС пішов на безпрецедентний крок - 4 червня 2022 року набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі, яким було скасовано мита на українські товари. Це рішення доповнює можливості, які мають українські експортери відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Тарифи, які прописані в Угоді, були тимчасово призупинені:

- мита для промислової продукції;
- призупинення застосування системи вхідних цін для фруктів та овочів;
- призупинення усіх тарифних квот для сільськогосподарської продукції;
- призупинення антидемпінгових мит на імпортовані товари походженням з України;
- призупинення застосування глобальних захисних заходів щодо українських товарів [12].

Призупинення тарифних квот для сільськогосподарських товарів з України є дуже важливим, адже наша держава використовувала 32 із 36 наявних квот, з них 11-12 у повному обсязі. До того ж, це становить 15%-17% усього експорту України до ЄС. Важливою преференцією стало також призупинення системи вхідних цін ЄС для окремих сільськогосподарських товарів, тобто призупинення оплати спеціального мита, яке сплачується у разі, якщо ціна імпорту менша контрольної вхідної ціни ЄС [13]. У відповідь Україна зняла 49,2% мит на промислові товари одразу і зобов'язалась збільшити цю частку до 96% до кінця 2023 року (за виключенням транспортних засобів, для яких перехідний період було встановлено до 2026 року) [14].

Торгівельні поступки ЄС Україні мають аргументоване підтвердження: за період з 2021 по 2024рр. обсяг українського агропродовольчого експорту в ЄС зріс на 67,5% - з 7,67 до 12,85 млрд. дол. США; зростання імпорту значно скромніше – лише 5,9% (з 3,76 до 3,98 млрд. дол. США) [15]. Європейський імпорт на ринок сільськогосподарської продукції України, на відміну від продовольчого, наразі не несе конкурентної загрози вітчизняним товаровиробникам. Причина полягає в особливостях організаційної структури сільськогосподарського виробництва ЄС. Насамперед, за критерієм масштабу. Наприклад, у 2020 році в ЄС налічувалося 9,1 млн. ферм, приблизно дві третини (63,8%) з яких мали розмір менше 5 га сільськогосподарських угідь. Середній розмір ферми в ЄС у 2020 році становив лише 17,4 га. Зокрема у сусідній Польщі середній розмір ферми – 11,2 га [16, 17]. Натомість в Україні станом на початок 2025р. функціонувало 38,4 тис. сільськогосподарських підприємств та 21,5 тис. фізичних осіб підприємців у сфері агробізнесу [18, 19]. Вони обробляли 36,3 млн. га сільськогосподарських угідь [20]. Таким чином, середній розмір сільськогосподарських угідь, що припадає на одного активного землекористувача в Україні становить 606 га. Звісно, це дуже усереднена цифра. По факту, даний показник буде значно більший для підприємств і значно менший для фізичних осіб підприємців. Однак, це лише посилює ефект від масштабу виробництва, яким володіють українські сільськогосподарські підприємства. В першу чергу агрохолдинги, які формують левову частку українського експорту сільськогосподарської продукції на ринку ЄС. За таких обставин європейські фермери безнадійно програють конкурентну боротьбу українським аграріям і бачать свій порятунок лише в організації масових протестів проти імпорту української сільськогосподарської продукції й посиленні політичного тиску на свої уряди.

Попри фермерський спротив в окремих європейських країнах (Польща, Угорщина, Румунія, Болгарія, Словаччина), так званий «митний безвіз» діє і до нині. Це дозволяє підтримувати стійкі обсяги сільськогосподарського та промислового виробництва в рамках вітчизняного АПК, зайнятість населення, надходження до державного бюджету та стабільні валютні надходження від експорту відповідної продукції.

Діючі преференції ЄС пов'язані виключно із надзвичайною ситуацією - відновленням широкомасштабної військової агресії РФ проти України. Це означає, що вони – тимчасові. Більше того, є ризик їх повного або часткового скасування у відповідь на посилення фермерських протестів в ЄС. Про це свідчить хід переговорів між Україною та ЄС про продовження дії автономних торговельних заходів у 2025р. У зв'язку з цим українська аграрії занепокоєні поверненням після 5 червня 2025 року торгівлі з ЄС на поточні норми ст.29 DCFTA, які встановлюють дуже низькі квоти на експорт окремих видів аграрної продукції [21].

Як відмічають в Українському центрі економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова, враховуючи тимчасовий характер дії автономних торговельних заходів, проблема полягає в тому, що вони хоч і полегшують поточну торгівлю, але не створюють стимулів для довгострокового інвестування [22, с. 52].

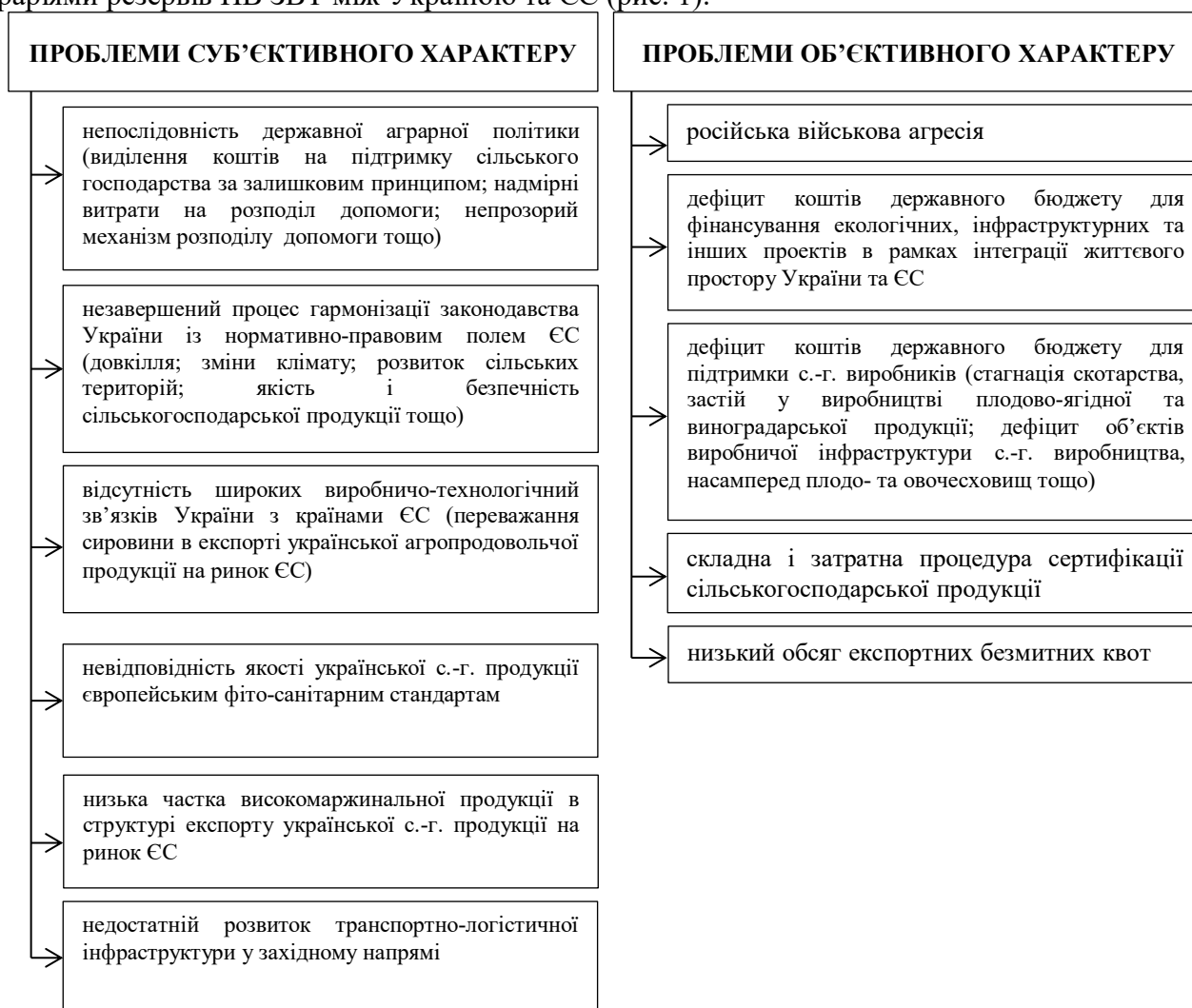
Ще однією проблемою розширення присутності української сільськогосподарської продукції на ринку ЄС є недостатній розвиток транспортно-логістичної інфраструктури. Існуючі вади особливо яскраво проявилися на тлі відновлення російської військової агресії. Найбільшого удару зазнала портова інфраструктура та чорноморський транспортний коридор.

Блокада морських портів вплинула як на масштаби торгівлі, так і на її розподіл за різними типами транспортування. Якщо ще в січні 2022 року 80% експорту виконувалось морськими

шляхами, то станом на квітень того ж року, ця частка впала до 13%. Більшість перевезень почали виконувати залізничним та автомобільним транспортом. В той самий час суттєво зросла кількість поставок в країни ЄС [23]. Однак, можливості транспортної логістики на суходолі в західному напрямі є вкрай обмеженими. Наприклад, АТ «Укрзалізниця» пропонує експортерам перевантажувати зерно на 12 терміналах. Наразі найбільше вагонів сконцентровано на трьох прикордонних переходах - «Ізов» (шлях на Польщу), «Ужгород» (шлях на Словаччину) та «Чоп» (шлях на Словаччину). Разом з тим, пропускна спроможність усіх 12 терміналів, що розташовані на західному кордоні України, не перевищує 1 млн. т зерна на місяць. Цю спроможність потрібно збільшити хоча б до 5 млн. т на місяць. [24, 25].

Вихід із складної ситуації – це поступова розбудова вітчизняної транспортної інфраструктури у західному напрямку, інтеграція української системи залізничних перевезень з європейською, спільні українсько-польські проекти із розбудови балтійських транспортних хабів у Гданську і Гдині тощо.

Систематизація та узагальнення опрацьованої інформації по досліджуваній тематичі, дозволяють класифікувати ключові проблеми, що перешкоджають використанню українськими аграріями резервів ПВ ЗВТ між Україною та ЄС (рис. 1).



**Рисунок 1. – Проблеми, що перешкоджають використанню українськими аграріями резервів ПВ ЗВТ між Україною та ЄС\***

\*власна розробка автора



**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Підписання між Україною та ЄС угоди про повну та всеохоплюючу зону вільної торгівлі не створює автоматичних гарантій для розвитку вітчизняного сільського господарства та безперешкодного доступу української сільськогосподарської продукції на ринок ЄС.

Ключові бар'єри для експорту української сільськогосподарської продукції на ринок країн ЄС можна розділити на дві умовні групи – об'єктивні та суб'єктивні. Серед ключових проблем об'єктивного характеру слід виділити насамперед російську військову агресію та дефіцит коштів державного бюджету для фінансування спільних українсько-європейських проєктів, підтримки сільськогосподарських виробників; низький обсяг експортних безмитних квот. Серед ключових проблем суб'єктивного характеру слід виділити насамперед відсутність широких виробничо-технологічних зв'язків України з країнами ЄС; низький рівень якості української сільськогосподарської продукції, в першу чергу тваринницької, свіжих овочів, фруктів і т.д.; недостатній розвиток транспортно-логістичної інфраструктури в західному напрямі тощо.

Перспективним напрямом подальших досліджень в рамках даної тематики є обґрунтування організаційно-економічного механізму поглиблення українсько-європейської виробничої кооперації, в тому числі розвиток спільних проєктів транспортно-логістичної інфраструктури; обґрунтування аргументів та пропозицій взаємних поступок з метою збільшення квот безмитного експорту української сільськогосподарської продукції; розробка державної програми підвищення якості агропродовольчої продукції.

#### Список використаних джерел

1. Пугачов М.І., Власов В.І., Духницький Б.В., Кривенко Н.В. та ін. Перспективи розвитку вітчизняного аграрного сектора в зв'язку із підписанням Україною економічної частини Угоди про асоціацію з Європейським Союзом / за ред. Пугачова М.І. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2014. 44с.
2. Вдовенко Н. М., Богач Л. В., Залізко В. Д., Михальчишина Л. Г., Маргасова В. Г., Дерій Ж. В., Варшавська Н. Г., Шарило Ю. Є., Павленко М. М. та ін. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора в умовах формування і функціонування ЗВТ з ЄС : колективна монографія / за. ред. проф. Кваші С.М. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 441 с.
3. Барабаш Л.О., Мазур К.В. Розвиток промислового садівництва в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 69-79. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912069>
4. Кирилюк І.М., Губка В.В. Ефективність державного контролю за безпечністю і якістю продукції тваринництва в умовах інтеграції України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б.Хмельницького*. 2023. Том 27. №. 3-4. С. 155-167. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-155-167>
5. Тивончук С.В., Тивончук Я.О., Павлоцька Т.П. Типологія Спільної аграрної політики ЄС як передумова адаптації аграрного сектора України до євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 77-84. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2022,%20No.%206,%202015\\_apk-77-84.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2022,%20No.%206,%202015_apk-77-84.pdf) (дата звернення 01.05.2025).
6. Трофімцева О. Готовність українського аграрного сектора до вступу до ЄС: прогрес та перспективи. *Центр економічної стратегії*. 22.03.2024. URL: [https://ces.org.ua/agro\\_zapyska/](https://ces.org.ua/agro_zapyska/) (дата звернення 01.05.2025).
7. Власова К.М. Сучасні торговельні бар'єри на європейському ринку м'ясної продукції. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 113-125. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811113>
8. Квоти на експорт в ЄС: як швидко Україна використовувала в 2018-2020 роках. *Слово і діло*. 29.01.2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/01/29/infografika/ekonomika/kvoty-eksport-yes-yak-shvydko-ukrayina-vykorystovuvala-2018-2020-rokax> (дата звернення 01.05.2025).
9. Грабек Я.А. Переробна промисловість України: стан та головні фактори впливу. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Випуск 105. Частина 2. С. 41-51. DOI 10.32782/2415-8240-2024-105-2-41-51
10. Безмитні тарифні квоти та додаткові преференції: що вам потрібно знати. *DIFFREIGHT*. URL: <https://diffreight.com/novyny/ukraine-eu-trade-relations-tariff-quotas-preferences> (дата звернення 02.05.2025).
11. Додаток І-А до глави 1 (частина 1) Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/26/f431629n6.doc> (дата звернення 02.05.2025).

12. Міністерство економіки України. *Європейський Союз офіційно скасував мита на українські товари*. 04.06.2022. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=78358afe-9840-4764-aa7a-6fddb77d89df&title=VropeiskiiSoiuzOfitsiinoSkasuvavMitaNaUkrainskiTovari> (дата звернення 02.05.2025).
13. Кінах М. Торговельні преференції ЄС для України: час нових можливостей для експорту в умовах війни. *Юридична газета online*. 13.08.2022. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/torgovelni-preferenciyi-es-dlya-ukrayini-chas-novih-mozhливостей-dlya-eksportu-v-umovah-viyni.html> (дата звернення 02.05.2025).
14. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. *European Commission*. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area#:~:text=The%20EU%20and%20Ukraine%20have%20provisionally%20applied%20an,that%20European%20firms%20face%20when%20exporting%20to%20Ukraine> (дата звернення 02.05.2025).
15. Товарна структура зовнішньої торгівлі з країнами ЄС. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/tsztt\\_ES/tsztt\\_ES\\_u/arh\\_tsztt\\_es\\_2024\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/arh_tsztt_es_2024_u.html) (дата звернення 05.05.2025).
16. Farms and farmland in the European Union - statistics. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farms\\_and\\_farmland\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_-\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farms_and_farmland_in_the_European_Union_-_statistics) (дата звернення 05.05.2025).
17. Farm indicators by legal status of the holding, utilised agricultural area, type and economic size of the farm and NUTS 2 region. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef\\_m\\_farmleg\\_custom\\_16656758/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef_m_farmleg_custom_16656758/default/table?lang=en) (дата звернення 05.05.2025).
18. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/kap/kap\\_ue\\_24.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/kap/kap_ue_24.xls) (дата звернення 05.05.2025).
19. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності розподілом за ознакою статі керівника. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2024/fop\\_kvied/fop\\_kvied\\_s\\_0125\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2024/fop_kvied/fop_kvied_s_0125_ue.xls) (дата звернення 05.05.2025).
20. Аналіз і перспективи розвитку сільського господарства України 2025. *MUKACHEVO.NET*. 17.01.2025. URL: [https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025\\_6270676.html](https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025_6270676.html) (дата звернення 06.05.2025).
21. Україна та ЄС ще не розпочали переговори щодо торгівлі за ст.29 DCFTA – Стефанішина. *Interfax-Україна*. 09.05.2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1070305.html> (дата звернення 06.05.2025).
22. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Національна безпека і оборона*. 2022. №1-2 (187-188). 132с. URL: [https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188\\_2022\\_ukr\\_full.pdf](https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf) (дата звернення 06.05.2025).
23. Команда YC.Market. Розвиток транспорту і логістики в Україні. *Youcontrol.market*. 24.02.2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/> (дата звернення 06.05.2025).
24. Мудрак Р.П. Вплив російсько-української війни на глобальне та внутрішнє продовольче забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 294-298. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-44>
25. Відвантажувати зерно на експорт можна на 12 терміналах - Укрзалізниця. *UKRAGROCONSULT*. 30.03.2022. URL: <https://ukragroconsult.com/news/vidvantazhuvaty-zerno-na-eksport-mozhna-na-12-terminalah-ukrzaliznyczya/> (дата звернення 07.05.2025).

## References

1. Pugachov, M., Vlasov, V., Dukhnytskyi, V. & Kryvenko, N. (2014). *Prospects for the Development of the Domestic Agricultural Sector in Connection with the Signing by Ukraine of the Economic Part of the Association Agreement with the European Union*. M. Pugachov (Ed.). Kyiv: NRC «Institute of Agrarian Economics».
2. Vdovenko, N., Bogach, L., Zalizko, V., Mykhalchyshyna, L. Marhasova, V., Derii, Z. et.al. (2018). *Directions for improving the competitiveness of the agricultural sector in the context of the formation and functioning of the free trade area with the EU*. S. Kvasha (Ed.). Kyiv: Publishing House «Kondor».
3. Barabash, L.O. & Mazur, K.V. (2019). Development of commercial horticulture in conditions of the European integration processes. *Ekonomika APK*, 12, 69-79. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912069>
4. Kuryliuk, I. & Hubka, V. (2023). Efficiency of state control over the safety and quality of livestock products under the conditions of Ukraine's integration into the EU. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*, 27(3-4), 155-167. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-155-167>
5. Tyvonchuk, S., Tyvonchuk, Ya. & Pavlotska, T. (2015). Typology of the EU's Common Agricultural Policy as a Prerequisite for Adapting Ukraine's Agricultural Sector to European Integration Processes. *Ekonomika APK*, 6, 77-84. [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%202022,%20No.%206,%202015\\_apk-77-84.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%202022,%20No.%206,%202015_apk-77-84.pdf) (accessed on 01.05.2025).

6. Trofimtseva, O. (2024). Readiness of the ukrainian agricultural sector for the EU accession: progress and prospects. *Centre for Economic Strategy*, March 22. [https://ces.org.ua/agro\\_zapyska/](https://ces.org.ua/agro_zapyska/)
7. Vlasova, K. (2018). Modern trade barriers on the European meat products market. *Ekonomika APK*, 11, 113-125. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811113> (accessed on 01.05.2025).
8. Export quotas to the EU: how quickly Ukraine used them in 2018-2020 (2021). *Slovo i dilo*, January 29. <https://www.slovodilo.ua/2021/01/29/infografika/ekonomika/kvoty-eksport-yes-yak-shvydko-ukrayina-vykorystovuvala-2018-2020-rokax> (accessed on 01.05.2025).
9. Grabek, Ya. (2024). Processing industry of Ukraine: state and main factors of influence. *Collected Works of Uman National University*, 105(2), 41-51. DOI 10.32782/2415-8240-2024-105-2-41-51
10. DiFFreight. *Duty-free tariff quotas and additional preferences: what you need to know*. <https://diffreight.com/novyny/ukraine-eu-trade-relations-tariff-quotas-preferences> (accessed on 02.05.2025).
11. Annex I-A to Chapter 1 (Part 1) of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/26/f431629n6.doc> (accessed on 02.05.2025).
12. Ministry of Economy (2022). *The European Union has officially canceled duties on Ukrainian goods*, June 04: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=78358afe-9840-4764-aa7a-6fddb77d89df&title=VropeiskiiSoiuzOfitsiinoSkasuvavMitaNaUkrainskiTovari> (accessed on 02.05.2025).
13. Kinakh, M. (2022). EU Trade Preferences for Ukraine: Time for New Export Opportunities in the Time of War. *Yurydychna hazeta online*, August 13. <https://yur-gazeta.com/golovna/torgovelni-preferenciyi-es-dlya-ukrayini-chas-novih-mozhливostey-dlya-eksportu-v-umovah-viyni.html> (accessed on 02.05.2025).
14. European Commission. *EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area*. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area#:~:text=The%20EU%20and%20Ukraine%20have%20provisionally%20applied%20an,that%20European%20firms%20face%20when%20exporting%20to%20Ukraine> (accessed on 02.05.2025).
15. State Statistic Services of Ukraine (2024). *Commodity Pattern of Foreign Trade of Ukraine with EU*. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/tsztt\\_ES/tsztt\\_ES\\_u/arh\\_tsztt\\_es\\_2024\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/tsztt_ES/tsztt_ES_u/arh_tsztt_es_2024_u.html) (accessed on 05.05.2025).
16. Eurostat (2024). *Farms and farmland in the European Union - statistics*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farms\\_and\\_farmland\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_-\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farms_and_farmland_in_the_European_Union_-_statistics) (accessed on 05.05.2025).
17. Eurostat (2024). *Farm indicators by legal status of the holding, utilised agricultural area, type and economic size of the farm and NUTS 2 region*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef\\_m\\_farmleg\\_custom\\_16656758/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef_m_farmleg_custom_16656758/default/table?lang=en) (accessed on 05.05.2025).
18. State Statistic Services of Ukraine (2024). *Number of active enterprises, by region of Ukraine and by type of economic activity*. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/kap/kap\\_ue\\_24.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/kap/kap_ue_24.xls) (accessed on 05.05.2025).
19. State Statistic Services of Ukraine (2024). *Number of natural entities - entrepreneurs of registered, by type of economic activity and by gender of the head of the enterprise*. [https://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2024/fop\\_kved/fop\\_kved\\_s\\_0125\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2024/fop_kved/fop_kved_s_0125_ue.xls) (accessed on 05.05.2025).
20. Editorial office of MUKACHEVO.NET (2025). Analysis and prospects for the development of Ukrainian agriculture in 2025. January 17. [https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025\\_6270676.html](https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025_6270676.html) (accessed on 06.05.2025).
21. Interfax-Ukraine (2025). Ukraine and the EU have not yet started negotiations on trade under Article 29 of the DCFTA – Stefaniushyna. May 09. <https://interfax.com.ua/news/economic/1070305.html> (accessed on 06.05.2025).
22. Oleksandr Razumkov Ukrainian Center for Economic and Political Studies (2022). Ukraine on its way to the EU: realities and prospects. *National security and defense*, 1-2(187-188). [https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188\\_2022\\_ukr\\_full.pdf](https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf) (accessed on 06.05.2025).
23. Team of YC.Market (2024). Development of transport and logistics in Ukraine. *Youcontrol.market*, February 24. <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/> (accessed on 06.05.2025).
24. Mudrak, R. (2022). The influence of the russian-ukrainian war on global and domestic food supply. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 3, 294-298. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-44>
25. UKRAGROCONSULT (2022). Grain can be shipped for export at 12 terminals - Ukrzaliznytsia. March 30. <https://ukragroconsult.com/news/vidvantazhuvaty-zerno-na-eksport-mozhna-na-12-terminalah-ukrзалізницья/> (accessed on 07.05.2025).

**SOLOVEI Oleksandr**

Postgraduate student

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, city Cherkasy, Ukraine

## **OBSTACLES ON THE WAY OF UKRAINIAN AGRICULTURAL PRODUCTS TO THE EU MARKET**

**Introduction.** One of the most important geopolitical events of the last decade was the signing of the EU-Ukraine Association Agreement. The economic part of the agreement was embodied in the creation of a deep and comprehensive free trade area (DCFTA), which opened up fundamentally new qualitative and quantitative opportunities for Ukrainian producers to expand their presence in the rich European market. At the same time, as the experience of the first years of free trade has shown, the creation of the DCFTA does not automatically guarantee the promotion of agricultural development and improvement of trade conditions between Ukraine and the EU. Currently, Ukraine does not use all the reserves for increasing domestic agricultural exports to the EU market. The reason for this is the economic, financial, organizational, political and other problems that impede the faster pace of Ukrainian-European integration in the agricultural sector.

**Purpose.** The purpose of the article is to systematize and classify the reasons that impede the movement of Ukrainian agricultural products to the EU market.

**The results.** The systematization and generalization of the information on the topic under study allow us to classify the key problems that prevent Ukrainian farmers from using the reserves of the DCFTA between Ukraine and the EU:

1) subjective problems:

- inconsistency of state agricultural policy (allocation of funds to support agriculture on a residual basis; excessive costs of aid distribution; non-transparent mechanism of aid distribution, etc.);
- the incomplete process of harmonizing Ukrainian legislation with the EU regulatory framework (environment; climate change; rural development; quality and safety of agricultural products, etc.);
- lack of extensive production and technological ties between Ukraine and the EU (predominance of raw materials in the export of Ukrainian agri-food products to the EU market);
- non-compliance of the quality of Ukrainian agricultural products with European phytosanitary standards;
- low share of high-margin products in the structure of Ukrainian agricultural exports to the EU market;
- insufficient development of transport and logistics infrastructure in the western direction;

2) objective problems:

- russian military aggression;
- shortage of state budget funds to finance environmental, infrastructure and other projects as part of the integration of Ukraine's and the EU's living space;
- shortage of state budget funds to support agricultural producers (stagnation of livestock farming, stagnation in the production of fruit and berry and viticulture products; shortage of agricultural production infrastructure, primarily fruit and vegetable storage facilities, etc.);
- complex and costly procedure for certification of agricultural products;
- low volume of duty-free export quotas.

**Originality.** The scientific novelty of the study lies in the fact that for the first time the problems that impede the increase of Ukrainian agricultural exports to the EU market were systematized and classified, with the objective and subjective components being distinguished.

**Conclusions.** The signing of the DCFTA between Ukraine and the EU does not create automatic guarantees for the development of domestic agriculture and unimpeded access of Ukrainian agricultural products to the EU market.

The key barriers to the export of Ukrainian agricultural products to the EU market can be divided into two conventional groups - objective and subjective. The key objective problems include, first of all, Russian military aggression and the shortage of state budget funds to finance joint Ukrainian-European projects and support agricultural producers; low export duty-free quotas. The key subjective problems include, first of all, the lack of extensive production and technological ties between Ukraine and the EU countries; low quality of Ukrainian agricultural products, primarily livestock, fresh vegetables, fruits, etc.; insufficient development of transport and logistics infrastructure in the western direction, etc.

A promising direction for further research in this area is to substantiate the organizational and economic mechanism for deepening Ukrainian-European production cooperation, including the development of joint projects of transport and logistics infrastructure; substantiation of arguments and proposals for mutual

*concessions in order to increase quotas for duty-free exports of Ukrainian agricultural products; development of a state program to improve the quality of agri-food products.*

**Keywords:** *agricultural products, exports, EU market, war, state agricultural policy, production cooperation, quality, infrastructure, lack of funds, certification, and duty-free quotas.*

*Одержано редакцією: 06.02.2025  
Прийнято до публікації: 26.02.2025*

УДК 658.5:005: 338.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-14-28>

**BEREZHNA Halyna**

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Project Management, State Higher Educational Institution “University of Educational Management”,

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0596-8534>

[galina.berezhnaya@gmail.com](mailto:galina.berezhnaya@gmail.com)

**KOVTUN Oksana**

PhD (Public Administration), Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration and Project Management, State Higher Educational Institution “University of Educational Management”,

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

[kovtun.ox71@gmail.com](mailto:kovtun.ox71@gmail.com)

**DANYLCHUK Hanna**

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Modeling, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,

Cherkasy, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-2165>

[abdanilchuk@gmail.com](mailto:abdanilchuk@gmail.com)

**IVANOVA Tamara**

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Regional Policy, Taras Shevchenko National University, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service,

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2753-1587>

[t.v.ivanova@ukr.net](mailto:t.v.ivanova@ukr.net)

## **PROJECT SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS: EXPLORING THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR CONTEXT**

*The article examines the impact of the Russian-Ukrainian war on the sustainability of projects and project management, analyzing environmental, social, economic, institutional, security, and humanitarian aspects. The authors reveal the challenges of the Russian-Ukrainian war through the prism of sustainability and emphasize the need to revise the traditional understanding of sustainability through the concept of “wartime sustainability,” which requires further research.*

*This paper emphasizes the pivotal importance of project sustainability in contemporary societies exploring the impact of the Russian-Ukrainian war on project sustainability, theoretical considerations highlight context-dependent sustainability, demanding advanced models for assessments. Environmental, social, economic, institutional, security, and humanitarian aspects are examined internally and externally. The war’s multifaceted impact underscores the need for integrated approaches amid conflict.*

*Key considerations for sustainability in Ukrainian projects during crises are outlined, stressing challenges in sustainable project management during war and the necessity for a tailored conceptualization. Principles for post-war reconstruction emphasize long-term strategies, agency maintenance, and capacity building. Essential considerations span humanitarian assistance, infrastructure rehabilitation, environmental impact, and support for local economies. Integrating sustainability into project management training is vital, emphasizing profit alignment with societal impact.*

*A research agenda is proposed to address the complexities of sustainable project management in crisis scenarios, acknowledging the unique circumstances presented by the Russian-Ukrainian war. The authors suggest revisiting the conventional understanding of sustainability, proposing that a new approach, “sustainability in wartime”, might be needed, with a special focus on project sustainability in wartime. They encourage further research to address the unique challenges posed by the Russian-Ukrainian war and to develop new research priorities in this context.*

**Keywords:** project sustainability; project sustainability in wartime; Russian-Ukrainian war context; sustainability in times of crisis; sustainability of Ukrainian projects; sustainable project management



***Statement of the problem in general terms and its connection with important scientific or practical tasks.*** The enduring impact of the war on Ukrainian lives is marked by pervasive uncertainty and the unpredictable nature of war and civil existence, necessitating a conscious choice to identify as Ukrainian, wherein one must comprehend the profound implications, primarily the obligation to be prepared to defend freedom and dignity at the cost of personal space, with the preservation of human rights serving as a basis for human survival during times of war.

Researching project sustainability and sustainable project management during crises, particularly in the context of the Russian-Ukrainian war, is crucial for several reasons. Firstly, it provides valuable insights into adapting project management practices to complex and volatile situations, contributing to the development of effective crisis response strategies. Secondly, understanding the impact of war on project sustainability helps identify challenges and opportunities, facilitating the creation of tailored frameworks for sustainable project implementation in conflict zones. Thirdly, this research enhances our comprehension of the interplay between global crises, geopolitical dynamics, and project sustainability, offering valuable knowledge for organizations operating in diverse and challenging environments. Fourthly, it contributes to the development of ethical and responsible project management practices, emphasizing considerations for the well-being of communities and the environment during crises. Lastly, studying this topic supports the advancement of knowledge in the field, fostering innovation, and guiding future research to address emerging challenges in sustainable project management amid geopolitical conflicts.

***Analysis of recent research and publications.*** While there may not be a specific set of references that exclusively address the intersection of the context of war and project sustainability, these papers [1–5] study on various aspects of the context of war and its relevance to project sustainability. Moving into the impact of crises on project sustainability, the theoretical dimension explores context-dependent sustainability in ongoing conflicts like the Russian-Ukrainian war. Authors explore the internal and external dimensions of the Russian-Ukrainian war, analyze the unprecedented environmental and nuclear risks, and their implications for project sustainability. Evaluate how these crises collectively impede progress toward Sustainable Development Goals (SDGs) on a global scale. Explore the distinctive challenges faced by Ukrainian projects during times of crisis, necessitating a customized approach to sustainability. A research agenda for sustainable project management in crisis scenarios, particularly the Russian-Ukrainian war, is crucial to navigate complexities and contribute to long-term reconstruction and development. These key points underscore the multifaceted challenges and considerations, emphasizing the need for tailored approaches, principles, and ongoing research in sustainable project management during crises.

This paper presents the results of an analysis of the impact of the crisis on project sustainability and sustainable project management in the context of the Russian-Ukrainian war across three dimensions: theoretical (exploring its relation to the sustainability concept and project sustainability), internal, and external (examining its impact on national and global sustainability). The key aspects of sustainability for Ukrainian projects in times of crisis were highlighted, pointing to the multifaceted challenges and considerations associated with sustainable project management in the context of the Russian-Ukrainian war. The study emphasizes the need for tailored approaches, principles, and ongoing research to address the unique circumstances and contribute to long-term reconstruction and development. Finally, the implications of the findings are discussed, recommendations for future research are provided.

***Formulation of the article's goals (task statement).*** The goal of this article is to analyze the impact of the Russian-Ukrainian war on project sustainability and sustainable project management across theoretical, internal, and external dimensions. The main tasks are: to identify the key challenges and opportunities for Ukrainian projects in times of crisis; to study the interplay between war, sustainability, and crisis response strategies; and to provide insights and recommendations for future research to enhance sustainable project management in complex and volatile environments.

**1. The impact of the crisis on project sustainability and sustainable project management: the context of the Russian-Ukrainian war**

**1.1. Context of war – theoretical dimension: Exploring its relation to the sustainability concept**

**and project sustainability.** The success of project sustainability efforts may depend on the specific context. “As 2023 is the middle point of the time period (2015-2030) for the 2030 Agenda for Sustainable Development, it is urgent to conduct more quantitative assessments for wars around the world such as the Russia-Ukraine war. Enhancing remote sensing applications in war-related impact assessment with advanced models and frameworks is very helpful and significant. It is also critical to rethink about global governance by incorporating the ripple effects of wars for policy adjustments to achieve SDGs by 2030.” [2, p. 1]

The context of war significantly impacts the concept of sustainability, introducing a range of unique challenges and considerations that extend across various dimensions [2; 4; 6]:

1) environmental impact:

– *destruction and pollution*: war often leads to physical destruction of infrastructure, habitats, and ecosystems; bombings, chemical warfare, and military activities can cause pollution, soil degradation, and long-term environmental damage;

– *toxic substances and health risks*: The use of certain weapons and tactics in war, such as chemical warfare, can result in the release of toxic substances, posing long-term health risks to both the environment and human populations

2) social impact:

– *disproportionate impact on vulnerable groups*: vulnerable populations, such as refugees, women, and children, often bear the brunt of the social and economic impacts of war; sustainable practices involve addressing social inequalities and supporting the most vulnerable;

– *community displacement and disruption*: 1) conflict often results in the displacement of communities, potentially affecting project stakeholders and beneficiaries; understanding and addressing the needs of displaced populations becomes crucial for project sustainability; 2) war can disrupt local economies and livelihoods, affecting the ability of communities to engage with and benefit from projects;

– *long-term impact on communities*: 1) trauma and psychological impact: war can have lasting psychological effects on communities; sustainable projects may need to consider mental health support and community-based interventions; 2) changing political landscape: the political environment in conflict zones is dynamic, impacting project sustainability; understanding and navigating political dynamics is crucial for project success; 3) social cohesion: projects may need to contribute to rebuilding social cohesion and addressing social divisions that emerge during and after conflict;

3) economic impact:

– *economic challenges*: war often leads to economic instability, inflation, and disruptions to financial systems; sustainable projects must consider the economic context and adapt strategies to withstand financial uncertainties;

– *resource scarcity and economic instability*: wars can lead to resource scarcity, economic downturns, and disruptions to supply chains; economic sustainability in a war context involves managing resources efficiently, supporting local economies, and addressing the economic fallout of conflict;

– *resource scarcity and supply chain disruptions*: 1) resource availability: war often disrupts supply chains, leading to shortages of essential resources for project implementation; securing resources becomes challenging, impacting the sustainability of ongoing projects; 2) dependency on local context: the project's reliance on local resources and supply chains may expose it to greater vulnerability during times of conflict;

– *infrastructure damage and reconstruction*: 1) infrastructure essential for sustainable development, such as roads, hospitals, and schools, is often damaged or destroyed during conflict; rebuilding infrastructure becomes crucial for long-term sustainability; 2) impact on project infrastructure: conflict zones may witness damage to project infrastructure, requiring reconstruction and repair; ensuring the sustainability of projects involves addressing the impact of war on physical assets; 3) rebuilding efforts: sustainable projects may need to incorporate reconstruction efforts, contributing to the restoration of essential infrastructure in post-conflict environments;

– *communication challenges*: the disruption of communication infrastructure during war can pose challenges for project coordination and stakeholder engagement; establishing reliable communication



channels is vital for project sustainability;

- *loss of cultural heritage*: wars can lead to the destruction of cultural sites, artifacts, and practices, undermining cultural sustainability; preserving and rebuilding cultural heritage becomes essential for maintaining identity and social cohesion;

4) institutional impact:

- *governance and rule of law*: war often undermines governance structures, leading to challenges in maintaining the rule of law and protecting human rights; institutional sustainability requires rebuilding and reinforcing governance institutions to ensure stability and adherence to ethical and legal standards;

- *regulatory and legal challenges*: 1) changing regulatory landscape: the legal and regulatory environment may undergo significant changes during and after conflict; adapting to new legal frameworks becomes essential for project sustainability; 2) security-related regulations: compliance with security-related regulations and international humanitarian laws is critical, and projects may need to navigate complex legal contexts;

- *international cooperation and diplomacy for peace*: achieving sustainability in the context of war requires international cooperation, diplomatic efforts, and conflict resolution; sustainable peace is integral to long-term stability and development;

5) security and human rights concerns:

- *ensuring safety*: 1) in the context of war, ensuring the safety and security of project personnel, infrastructure, and project sites is paramount; this includes addressing potential security risks and implementing measures to protect against harm; 2) personnel safety: the safety of project personnel becomes a paramount concern in conflict zones; project managers must implement robust security measures to safeguard staff and assets; 3) infrastructure security: the risk of infrastructure damage due to military activities or acts of violence necessitates proactive measures to protect project sites and facilities;

- *human rights and ethical considerations*: sustainable practices involve upholding human rights and ethical considerations, even in challenging circumstances; projects should adhere to international humanitarian laws and ethical standards;

6) humanitarian considerations:

- *humanitarian crisis*: 1) wars create humanitarian crises, displacing populations, causing loss of life, and disrupting social structures; ensuring the well-being of affected communities becomes a priority, and social sustainability involves addressing the immediate needs and long-term impacts on societies; 2) humanitarian crisis response: projects may need to pivot towards addressing immediate humanitarian needs in the aftermath of conflict; this may involve collaborating with humanitarian organizations and adapting project goals to address urgent concerns; 3) access to vulnerable populations: ensuring access to vulnerable populations and addressing their specific needs becomes a priority for sustainable project outcomes.

In summary, the context of war introduces complex challenges to sustainability, requiring a multidimensional approach that addresses immediate needs while laying the groundwork for long-term recovery, stability, and development. Sustainability efforts in war-torn regions necessitate collaboration between humanitarian organizations, governments, and international bodies to rebuild communities and create a foundation for lasting peace and prosperity.

Project sustainability in times of war poses unique challenges due to the unpredictable and often volatile nature of conflict. Here are some considerations for maintaining project sustainability in such challenging circumstances (table 1).

Sustainable projects in the context of war demand a nuanced understanding of the local context, effective risk management, and a commitment to addressing the multifaceted challenges that arise in the aftermath of war. War complexities and uncertainties require project managers to adopt adaptive strategies, prioritize safety, and contribute to the broader recovery efforts. Regularly reassessing the project's status and adjusting strategies accordingly is essential for navigating the challenges of wartime. Additionally, consulting with experts and organizations experienced in operating in conflict zones can provide valuable insights and guidance.

**Table 1. – Important considerations for project sustainability in wartime**

| #                                                                                                    | Characteristic                                            | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Basic considerations for project sustainability (relevant in any context)</i>                     |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1                                                                                                    | Adaptability and flexibility                              | <p>Projects should be designed with built-in flexibility to adapt to changing circumstances. This may involve modular project structures or agile methodologies that allow for adjustments as needed.</p> <p>Continuous monitoring of the situation is crucial to identify and respond to emerging challenges promptly. Maintain open communication channels to quickly disseminate information and adjust plans in response to emerging challenges.</p>                                                        |
| 2                                                                                                    | Risk assessment and contingency planning                  | <p>Conduct a thorough risk assessment to identify potential threats and disruptions to the project (associated with the war).</p> <p>Develop contingency plans that outline specific actions to be taken in response to various scenarios, considering the impact on resources, personnel, and project timelines.</p>                                                                                                                                                                                           |
| 3                                                                                                    | Remote work, technology and project management            | <p>Develop and implement remote project management strategies to ensure ongoing remote work, coordination and communication to reduce the dependence on physical locations.</p> <p>Leverage technology for virtual meetings, data sharing, and collaboration among team members while ensuring that project data and communication channels are secure and can withstand potential cyber threats associated with conflict situations.</p>                                                                       |
| 4                                                                                                    | Resources optimization and diversification                | <p>Effectively manage and optimize available resources to ensure sustainability avoiding over-reliance on a single source of resources (diversification can mitigate the impact of disruptions in any one area)</p> <p>Implement measures to conserve resources without compromising project goals.</p>                                                                                                                                                                                                         |
| 5                                                                                                    | Diversification of funding sources                        | <p>Reduce reliance on a single funding source by diversifying funding streams; identify alternative supply chains and funding sources that may be more resilient during times of conflict.</p> <p>Explore partnerships with international donors, NGOs, and private sector entities to secure additional support.</p>                                                                                                                                                                                           |
| 6                                                                                                    | Local partnerships and community engagement               | <p>Build strong relationships with local communities, organizations, and authorities to gain support and cooperation (this is crucial for the project's sustainability and safety during wartime).</p> <p>Understand and respect local cultural dynamics and sensitivities to foster positive relationships; engage with stakeholders to understand their needs and concerns, incorporating their feedback into project planning.</p>                                                                           |
| 7                                                                                                    | Advocacy and communication                                | <p>Advocate for the importance of sustaining projects during wartime to key stakeholders and donors.</p> <p>Maintain transparent and open communication with all stakeholders to build trust and support.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8                                                                                                    | Continuous monitoring and evaluation                      | <p>Establish a robust monitoring and evaluation system to track project progress and identify early signs of potential issues.</p> <p>Regularly review and update risk assessments, adapting plans as the conflict situation evolves.</p> <p>Develop clear exit strategies that can be activated if the project becomes untenable or unsafe. This may involve the orderly suspension or relocation of project activities.</p>                                                                                   |
| <i>Considerations for project sustainability which are extremely important in the context of war</i> |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 9                                                                                                    | Long-term planning                                        | <p>Consider the long-term impact of the project and its potential role in post-conflict reconstruction.</p> <p>Plan for the transition from emergency relief to recovery and development activities.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 10                                                                                                   | Security and safety measures                              | <p>Prioritize the safety and security of project personnel and assets (both physical and digital); implement robust security measures to protect project assets, personnel, and beneficiaries.</p> <p>Collaborate with local authorities, security experts and international organizations to enhance security protocols which provide safeness for project sites and operations.</p>                                                                                                                           |
| 11                                                                                                   | Humanitarian considerations, legal and ethical compliance | <p>Prioritize the safety and well-being of project staff, beneficiaries and affected populations. Be aware of and responsive to the humanitarian needs of the affected population.</p> <p>Coordinate with relevant humanitarian organizations and adhere to international guidelines for humanitarian assistance.</p> <p>Ensure that the project operates within the legal and ethical frameworks of the conflict zone. This includes compliance with international humanitarian law and local regulations.</p> |

*Compiled by the authors*

In closing, project sustainability during times of war requires a proactive and adaptive approach, emphasizing risk management, flexibility, and a commitment to the safety and well-being of all involved parties. Engaging with local communities and authorities, maintaining clear communication, and having robust contingency plans are essential components of navigating such challenging environments.

**1.2. Context of the Russian-Ukrainian war – internal dimension.** The Russian-Ukrainian war presents a complex and sensitive context for project sustainability. In Ukraine, the war that began in 2014 has now reached its 10th year, bringing immense suffering, numerous deaths, and massive destruction. The conflict escalated dramatically after the Russian Federation's invasion on February 24, 2022, intensifying throughout 2023. This has resulted in severe consequences, including forced displacement, family separation, and widespread destruction of essential infrastructure, impacting millions and creating urgent humanitarian needs [7–9]. In 2023, the humanitarian situation in Ukraine worsened due to escalating hostilities, strikes on civilian infrastructure, and major incidents, such as the destruction of the Kakhovka Dam in June, with communities near the front line facing daily hardships. Millions are dependent on aid due to the war's impact. This crisis, characterized by gross violations against civilians, particularly children, has heightened trauma and mental health issues, impacting well-being and education. The ongoing war has also severely affected Ukraine's economy, pushing people into higher poverty levels and increased dependence on aid [9, p. 7].

Environmental impact and radio-nuclear emergency risks in conflict-affected regions of Ukraine pose severe threats, including the potential for large-scale disasters, immediate dangers to life and health, and unprecedented humanitarian needs. Infrastructure such as dams, oil terminals, and nuclear power plants, especially the Zaporizhzhia Nuclear Power Plant, heighten the risk, with the broader impact extending to other areas of the country due to constant bombardments and the potential use of nuclear weapons by the Russian Federation [9; 10].

Ukrainian education is currently going through a difficult time. Many leading higher education institutions were forced to evacuate to safer regions of the country. Thousands of teachers and students are now mobilized to defend the motherland, many of them died in the military conflict [3, p. 6].

Over 14.6 million people – about 40% of the Ukrainian population living in Ukraine – will need humanitarian assistance in 2024 [9, p. 7] (table 2).

**Table 2. – Planned humanitarian response**

| # | Category, unit                                        | 2022 (for 2023) |                 | 2023 (for 2024) |                 | 2024 (for 2025) |               |
|---|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
|   |                                                       | people in need  | people targeted | people in need  | people targeted | people in need  | planned reach |
| 1 | People in Ukraine who need humanitarian assistance, m | 17.6            | 11.1            | 14.6            | 8.5             | 12.7            | 6.0           |
| 2 | Women, %                                              | 44              | 40              | 31              | 32              | 45              | 42            |
| 3 | Children, %                                           | 23              | 27              | 20              | 24              | 15              | 23            |
| 4 | Older people, %                                       | 22              | 22              | 23              | 21              | 30              | 27            |
| 5 | People with disability, %                             | 15              | 15              | 14              | 13              | 14              | 13            |
| 6 | Finance requirements, US\$bn                          | 3.9             |                 | 3.11            |                 | 2.63            |               |

*Systematized and calculated by the authors according to: [8, p. 6, 9–10; 9, p. 4; 11, p. 3]*

Humanitarian efforts in 2023 reached 11 million people, thanks to collaboration with donors and various organizations. In 2024, the focus is on aiding 8.5 million people, primarily in front-line regions, with a commitment to protection and recovery integration. The war persists, emphasizing the ongoing need for crucial support until its resolution. As Denise Brown, Humanitarian Coordinator for Ukraine, noted: “The war in Ukraine is not over. Until that moment, a moment we are all waiting for, the suffering continues. And our support remains as vital as ever.” [9, p. 3].

Drivers of the crisis and humanitarian impact on population groups and need:

1) the lives of millions of Ukrainians have been uprooted by the war, driving mass displacement within the country and in the region as people seek safety and support (as of September 2023, around 4 million people were recorded internally displaced; nearly 4.6 million people in Ukraine have returned to

their homes, following a period of displacement due to the large-scale invasion.);

2) the war has severely impacted people's access to health care, education and other basic services (since the escalation of the war, at least 721 educational facilities have been damaged or destroyed; over 1,300 medical facilities were damaged and 184 were destroyed; 158 social protection infrastructure facilities were damaged or destroyed, including social service delivery centres, geriatric facilities and residential institutions for people with disabilities in need of support);

3) Ukraine's infrastructure has suffered considerable damage, including transport, energy, communications and water, affecting a significant proportion of the population and impeding economic activity, social services provision, governance and delivery of humanitarian assistance (direct damage to buildings and infrastructure comes to more than US\$135 billion across the following most affected areas: housing – 37%, transport – 26%, energy – 8%, commerce and industry – 8% and agriculture – 6%; the cost of reconstruction and recovery – estimated at \$411 billion – is expected to stretch over 10 years and combines both needs for public and private funds);

4) an estimated 1.4 million homes in Ukraine have been damaged or destroyed since the escalation of the war

5) the war continues to take a heavy toll on the country's economy (the agri-food sector, a crucial component of Ukraine's economy, is rapidly shrinking, causing significant repercussions for food and nutrition security, especially for rural households dependent on agriculture);

6) large-scale displacement, combined with military service, has disrupted the formal labor market, having already experienced its highest levels of unemployment in the last decade in 2021 (60% of displaced people who were employed before their displacement have lost their jobs, while 40% are currently employed, including 4% who are self-employed);

7) the war has seen damage across many regions, with incidents at nuclear power plants and facilities, energy infrastructure, industrial sites and agro-processing facilities (the result has been multiple air pollution incidents and potentially serious contamination of ground and surface waters. Given the scale of war-related destruction and the imperative to address immediate human needs, there is a risk that environmental and climate change challenges and commitments may not be adequately considered or prioritized) [9, p. 8–12].

Presently, Ukraine relies significantly on humanitarian assistance. This underscores the importance of future research in exploring the sustainability of humanitarian actions during crises, such as the Russian-Ukrainian war, and their implications for development efforts. The research should emphasize the necessity of fostering a more integrated approach between humanitarian and development actions, exploring key challenges to enhance the sustainability of projects.

**1.3. Context of the Russian-Ukrainian war – external dimension: Examining its impact on global sustainability.** Since the start of the millennium, increasing disruptions in societies, economies, and the environment have become more frequent and severe. The world faces several global crises, notably the humanitarian tragedy resulting from Russia's invasion of Ukraine, causing far-reaching social and economic consequences. The ongoing refugee crisis, exacerbated by the war, draws attention to a broader global refugee crisis involving tens of millions of people. Escalating costs of energy and food intensify economic and humanitarian repercussions globally. The war on Ukraine, coupled with the lingering effects of the COVID-19 pandemic, has shocked a world already weary and damaged. Amid these disruptions, the ever-present climate crisis necessitates a global transition to a low-carbon economy for effective mitigation. The resulting human displacement and economic costs could become historic disruptors in their own right. Institutions are ill-prepared for the interplay of complex disruptions, reacting separately to each crisis. Organizations recognize the need to evolve their risk management practices for resilience in this new environment. The war on Ukraine poses a threat to food security, particularly in low-income countries in the Middle East and North Africa, aggravating global undernourishment challenges [12].

Over the past three years, the world has faced challenges such as the COVID-19 pandemic, the war on Ukraine, and climate-related disasters, all of which have worsened the already slow progress towards achieving the SDGs. Papers [1; 2; 4] identify the impact of Russian-Ukrainian war on SDGs as follows:

– SDG 2. Zero hunger: The war in Ukraine, coupled with the COVID-19 pandemic, has intensified global food insecurity, leading to an increase in hunger. The impacts of the war on international trade networks and sanctions further threatens global food, energy, and water security;

– SDG 6. Clean water and sanitation: The war has damaged water and electricity networks in Ukraine, leaving 1.4 million people with no access to safe water in the east of Ukraine and a further 4.6 million people with only limited access to safe water. The postwar restoration of natural ecosystems poses a significant challenge, with increased chemical leaks and pollutant emissions affecting water, soil, and air quality;

– SDG 7. Affordable and clean energy: Despite improvements, the war in Ukraine and economic uncertainty impact energy prices, risking the global transition to clean energy. Without acceleration, millions may lack electricity, and a significant population may rely on polluting fuels by 2030;

– SDG 8. Decent work and economic growth: The economic development of Ukraine has been severely impacted, shrinking an estimated 45% with millions unemployed. The war, coupled with other global challenges due to COVID-19, trade tensions, rising debts, poses threats to decent work, equitable pay, and economic growth;

– SDG 10. Reduced inequalities: The war on Ukraine has triggered the largest refugee crisis in Europe since World War II, with over 7 million individuals recorded as refugees. This exacerbates existing inequalities and challenges efforts to reduce disparities globally;

– SDG 13. Climate action: The ongoing war poses risks to climate and biodiversity, with calls for increased carbon-intensive coal to cope with energy shortages. However, there are also expectations that the conflict could accelerate the clean-energy transition, particularly for European countries seeking to reduce energy dependency on Russia;

– SDG 14. Life below water: The war has led to marine pollution and threats to marine life in the Azov-Black Sea, with warfare impacting ports and seas;

– SDG 15. Life on land: Biodiversity is directly and indirectly affected by the war, posing risks to Ukraine's rich biodiversity and impacting other countries. Ukraine, which hosts 35% of Europe's biodiversity, is now under threat of the war with risks of destroyed landscapes, wildlife injuries and kills, protected area degradation and massive deforestation. Environmental impacts of the war, resulting from heavy fighting and frequent bombings that led to rampant wildfires damaging forests and threatening wildlife in protected areas, require long-term monitoring and evaluation;

– SDG 16. Peace, justice and strong institutions: Ongoing conflicts globally, including the war on Ukraine, hinder progress toward peace and justice. The war has resulted in a significant number of civilian casualties and challenges in accessing basic services. By the end of 2022, 17,595 civilian casualties were recorded in Ukraine since the war, including 428 killed children;

– SDG 17. Partnerships for the goals: Global partnerships, as reflected in Official Development Assistance (ODA) flows, have increased, driven by domestic spending on refugees and aid for Ukraine. However, the total ODA as a percentage of Gross National Income remains below the 0.7% target.

An initial assessment of around 140 targets reveals that only approximately 12% are advancing as planned. Nearly half of the targets, while showing some progress, are either moderately or severely off track, and around 30% have either seen no improvement or have regressed below the 2015 baseline [4, p. 2].

The current global order is marked by strong ties in trade and cross-border flows, but geopolitical fragmentation is evident with emerging powers. The geopolitical landscape comprises a unipolar military dimension (dominated by the United States), a tripolar economic dimension (led by China, the European Union, and the United States), and a multipolar political dimension with middle powers like India and Saudi Arabia gaining influence. Tectonic shifts include Russia's invasion of Ukraine and strategic competition between China and the United States in the Indo-Pacific. Companies face the challenge of navigating this complex landscape, particularly in managing operations between the world's 11th-largest economy (Russia) and the second-largest (China). Boards, feeling unprepared, must grapple with key questions, including investment planning and navigating regulatory challenges. The need for greater granularity in understanding and mitigating geopolitical risks is emphasized [6].

Russia's invasion of Ukraine has caused significant harm to the country and its people, with

transboundary effects reaching the region and the world. This has resulted in major disruptions internationally, particularly affecting the European Union (EU) and its partner countries. In response to the invasion and the associated humanitarian crisis, Europe and its partners have supported Ukraine while imposing robust economic sanctions on Russia. Both the invasion and sanctions have reduced commodity production, led to resource seizure by Russia, and created trade barriers. Additionally, concerns about a prolonged conflict and potential escalation have jeopardized the availability of essential foodstuffs, like wheat, leading to soaring prices of basic supplies. The Ukraine crisis is bringing new economic shocks and negative ripple effects. These have also adversely affected the pursuit of sustainable development, as agreed by countries in the 2030 Agenda for Sustainable Development. Indeed, food security, energy security, industrial supply chains and environmental protection have all been compromised. Particularly devastating consequences are being borne by developing countries [5, p. 5].

To sum up, the Russian-Ukrainian war presents a complex and volatile situation, and given the dynamic nature of this war, staying informed, remaining flexible, and continuously reassessing strategies are critical for ensuring project sustainability. Collaboration with local and international partners, adherence to legal and ethical standards, and a commitment to the safety and welfare of all involved parties are fundamental principles in navigating such challenging environments and key factors for successful project management.

**2. Sustainability for Ukrainian projects in times of crisis: Key considerations.** The ongoing war on Ukraine has precipitated a significant humanitarian crisis, falling within the jurisdiction of the United Nations (UN). The UN administers its assistance through national, regional and local actors, employing project-based frameworks. Consequently, the inquiry arises: how should the sustainability of these humanitarian projects be conceptualized? Furthermore, there exist additional initiatives, such as reconstruction projects, financed by donor agencies. Concurrently, third-party projects, involving business entities, among others, contribute to the diverse project landscape. Each of these projects possesses distinctive characteristics in the current war context, diverging from the more serene conditions observed in projects external to Ukraine. It is noteworthy that the war not only affects Ukrainian projects but profoundly influences the Ukrainian socio-political landscape in which these projects unfold. However, for the international community, the ramifications of the war are discernible in the essence of the projects rather than the magnitude of their impact. Consequently, the question arises: how should the sustainability of these projects be approached?

Sustainability for Ukrainian projects in the context of the Russian war involves addressing unique challenges arising from the ongoing conflict. The war has significantly impacted various aspects of Ukrainian society, including the economy, infrastructure, environment, and social fabric. Ukraine's future growth and stability hinge on addressing challenges in its long-term reconstruction plans, which primarily involve supporting the country in particular areas:

1) transitioning from heroism and survival to a long-term strategy (in the form of setting long-term goals, predictable routines, sustainable solutions and institutions for long-term living);

2) maintaining Ukraine's agency and investing in development rather than aid (a clear distinction must be made between humanitarian aid and technical assistance or gifts and investments; while humanitarian aid addresses immediate needs, long-term projects should prioritize development over short-term aid, necessitating coordinated donor efforts to avoid overwhelming the system with simultaneous but uncoordinated funding);

3) building capacity for dialogue and the management of diversity (Ukraine's postwar reconstruction efforts should be evaluated through four key filters: prioritizing trust-building – a project should increase the level of trust in the country, considering diverse perspectives – the project needs to take diverse views into account, ensuring transparency and clear communication – the project must be transparent, clear, and well communicated, and enhancing the capacity for dialogue and cooperation among involved parties – the project should help increase the capacity for dialogue and cooperation among the parties involved in the implementation process [13].

In developing recovery programs, it is crucial to adhere to four essential principles:

– align humanitarian aid with development efforts;

- prioritize long-term phased programs over short-term initiatives;
- emphasize sustainability over speed, with exceptions for critical relief and security needs;
- prioritize research-informed programs over opinion-based initiatives [13].

Here are key considerations for sustainability of Ukrainian projects in the conditions of the Russian-Ukrainian war, including:

1) humanitarian assistance: 1) immediate needs: projects should address the urgent humanitarian needs of affected populations, including displaced persons, refugees, and communities directly impacted by the conflict; 2) consideration of humanitarian actions sustainability;

2) infrastructure rehabilitation and resilience: 1) rebuilding infrastructure: sustainable projects should focus on the reconstruction and rehabilitation of critical infrastructure, such as roads, utilities, and public facilities, that may have been damaged during the conflict; 2) resilience planning: incorporating resilience measures to ensure that rebuilt infrastructure can withstand potential future challenges or conflict-related disruptions;

3) addressing environmental impact: projects need to consider the environmental consequences of the conflict, including potential contamination from military activities or damage to ecosystems, and implement remediation efforts where necessary;

4) supporting local economies: sustainable projects should contribute to the economic recovery of affected regions by supporting local businesses, creating job opportunities, and fostering economic resilience;

5) security and safety measures: given the ongoing conflict, projects must prioritize the safety and security of project personnel, communities, and infrastructure; this includes implementing measures to protect against potential risks associated with the conflict;

6) social cohesion and community building: projects should focus on rebuilding social cohesion, fostering community resilience, and addressing social divisions that may have arisen due to the conflict;

7) education and skill development: supporting educational initiatives and skill development programs to empower individuals and contribute to long-term human capital development;

8) international aid and cooperation: encouraging collaboration with international aid organizations and partners to leverage resources, expertise, and support for sustainable development in post-conflict areas;

9) preservation of cultural identity: efforts to preserve and promote cultural heritage become crucial, as the conflict may have led to the destruction of historical sites and traditions;

10) promoting rule of law: sustainable projects should contribute to the re-establishment of the rule of law and support transitional justice efforts to address past injustices;

11) psychosocial rehabilitation: projects should include elements of psychosocial rehabilitation to help individuals and communities cope with the psychological impact of the conflict;

12) environmental and social impact assessment: incorporating comprehensive environmental and social impact assessments to understand and mitigate the potential negative consequences of projects in conflict-affected areas.

It is necessary to strengthen the sustainability component of projects and project management in Ukraine, considering current developments from researchers and practitioners, the context of war, and the imperative of project literacy. This enhancement should be reflected in the course curriculum, expanding its reach to a broader audience, including communities, NGOs, professional networks, and beyond [14]. Additionally, it is vital to engage in research and discussions, sharing results with European and global experts to collectively develop a comprehensive vision of project sustainability in times of crisis through the lens of the Russian-Ukrainian war context.

The imperative is to integrate sustainability into projects and strategies, recognizing it as an evolutionary advantage. This responsibility lies with project managers who deliver value for organizations and customers. The key question is: What can project management do for sustainability, and vice versa? This complex equation is crucial in a time where profit generation must align with positive societal impact through responsible value determination in various projects [15]. Project managers, positioned as the central point between all stakeholders, the team, and the sponsor, play a pivotal role in the process of sustainable project management. Hence, it is imperative to provide training

for project managers, enabling them to adeptly employ instruments to make sustainable project management.

It is important to systematically incorporate the subject of project sustainability and management into the training of project managers, elevate its visibility, initiate and conduct research on the sustainability of Ukrainian projects in the context of war, establish collaborations with prominent scholars, and strategize on integrating this topic into national and international projects.

It is crucial to formulate research questions addressing project sustainability and sustainable project management during times of crisis through the lens of the Russian-Ukrainian war context for further investigations. Conceptually, in contemplating the sustainability of project management in Ukraine, both in the present and future, should we differentiate between “pure-basic sustainability”, as it is currently understood in theory and practice, and introduce a dimension of “sustainability in wartime”? Alternatively, should we adopt a distinct perspective on the sustainability of Ukrainian projects? This prompts the question: What are the key essential differences between Ukrainian projects, and what conceptual framework for project sustainability in the context of war should we propose? Furthermore, which research questions should we prioritize to address these complexities?

Main practical suggestions for project sustainability in wartime, intended to guide project managers in creating sustainable projects that address both immediate needs and longer-term development goals in a war context:

- design for war contexts (adapt project frameworks to address the unique challenges of ongoing war conflict, such as infrastructure disruptions, security risks, and changing humanitarian needs);
- long-term strategy with flexibility (develop a sustainable approach that balances emergency response with long-term planning);
- humanitarian assistance with development focus (combine immediate aid with efforts that promote long-term development, emphasizing education, job creation, and community resilience);
- resilient infrastructure (rebuild critical infrastructure with resilience in mind, ensuring it can withstand future disruptions or war-related challenges);
- capacity building (focus on developing local skills and infrastructure, ensuring communities can eventually manage projects themselves, reducing reliance on external aid);
- promote social cohesion (support social cohesion and community building to foster unity and trust in war-affected regions);
- ensure security and safety (prioritize safety for project personnel and local communities by conducting risk assessments and implementing protective measures);
- international collaboration (partner with international aid organizations to leverage resources and expertise, ensuring projects align with global standards and best practices);
- psychosocial support (include elements of psychosocial rehabilitation in projects to address mental health impacts caused by war, offering counseling and community support);
- education and project literacy (incorporate project literacy into educational programs and community outreach, ensuring project managers and stakeholders are equipped to manage projects in wartime contexts).

***Conclusions and prospects for further exploration in this direction.*** The subsequent section explores the impact of the Russian-Ukrainian war on project sustainability. The theoretical dimension underscores the context-dependent nature of sustainability in war zones, demanding advanced models for quantitative assessments. Environmental, social, economic, institutional, security, and humanitarian considerations are examined in the internal and external dimensions of the war. The war’s multifaceted impact on population, infrastructure, and global sustainability is analyzed, emphasizing the urgent need for integrated approaches and adaptability in sustaining projects amid conflict.

Finally, key considerations for sustainability in Ukrainian projects during times of crisis are outlined. Unique challenges in sustainable project management during war necessitate a tailored conceptualization of sustainability. Principles for sustainable reconstruction post-war emphasize long-term strategies, agency maintenance, and capacity building for dialogue. Essential considerations span humanitarian assistance, infrastructure rehabilitation, environmental impact, and support for local economies. The integration of sustainability into project management training is vital, emphasizing the



alignment of profit generation with societal impact. A comprehensive research agenda is proposed to address the complexities of sustainable project management in crisis scenarios, acknowledging the unique circumstances presented by the Russian-Ukrainian war.

In conclusion, 3 key authors' outcomes should be noted, namely:

- focusing on project sustainability in wartime (involves recognizing the importance and need for a new perspective on sustainability in times of crisis, with a focus on project sustainability in wartime. Therefore, the authors have argued for further research into the unique challenges faced by Ukrainian communities when implementing projects in the context of the Russian-Ukrainian war, as well as exploring effective strategies to overcome these challenges from a sustainability perspective. Additionally, the authors suggest that this research could have broader implications for both regional and global contexts);

- re-thinking and re-designing project management in times of crisis, particularly in wartime (involves adapting project management practices to the challenges of the Russian-Ukrainian war; emphasizes tailoring sustainability frameworks within these practices for a deeper understanding of projects' impact on Ukrainian communities and society as a whole. Also the authors have stressed the importance of education and training for project managers – both formal and informal – with a focus on sustainability concepts and methodologies);

- highlighting the importance of an integrated approach to sustainable projects in wartime to balance immediate needs with long-term development goals (requires an interdisciplinary and cross-sectoral strategy for project design and implementation; involves fostering deeper collaboration with scholars, NGOs at various levels, professional networks, affected communities, and other key stakeholders).

#### References (in language original)

1. Pereira P., Zhao W., Symochko L., Inacio M., Bogunovic I., Barcelo D. The Russian-Ukrainian armed conflict will push back the sustainable development goals. *Geography and Sustainability*. September 2022. Vol. 3. Issue 3. P. 277–287. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666683922000591> (Accessed: 15.01.2025).
2. Jiang, Q., Xu, Z., Cui, Y., & Liu, J. (2023). Complex Impacts of Wars on Global Sustainable Development in a Metacoupled World. URL: <https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=iguide> (Accessed: 17.01.2025).
3. Lavnyy V., Pavliuk U., Yarkun V. UNFU Sustainable Management in the Conditions of Post-Pandemic and War Times in Ukraine. *Earth and Environmental Science: In IOP Conference Series*. IOP Publishing, 2023. Vol. 1194. No. 1, p. 012032. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1194/1/012032>
4. Progress towards the Sustainable Development Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet. 2023. *Report of the Secretary-General: Special Edition*, Economic U. N. G. A., Council S. 43 p. URL: <https://hlpf.un.org/sites/default/files/2023-04/SDG%20Progress%20Report%20Special%20Edition.pdf> (Accessed: 18.01.2025).
5. Dzebo A. The European Green Deal and the war in Ukraine: addressing crises in the short and long term. SEI: Stockholm Environment Institute. Sweden. 2022. URL: <https://ettg.eu/wp-content/uploads/2022/07/The-European-Green-Deal-and-the-war-in-Ukraine.pdf> (Accessed: 19.01.2025).
6. Haider Ziad, Huntsman Jr. Jon, Leech Chris. Geopolitical resilience: The new board imperative. August 8, 2023. Commentary. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/geopolitical-resilience-the-new-board-imperative#/> (Accessed: 21.01.2025).
7. Ukraine Humanitarian Needs Overview 2023 (December 2022). Analysis. *OCHA Services*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-overview-2023-december-2022-enuk> (Accessed: 26.01.2025).
8. Ukraine: Humanitarian Response Plan (February 2023). *OCHA Services*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-response-plan-february-2023-enuk>
9. Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan 2024 (December 2023). *OCHA Services*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2024-december-2023-enuk> (Accessed: 26.01.2025).
10. Kholoshyn I. V., Syvyj M. J., Mantulenko S. V., Shevchenko O. L., Sherick D., Mantulenko, K. M. Assessment of military destruction in Ukraine and its consequences using remote sensing. *Earth and*

*Environmental Science*: In IOP Conference Series. 2023, October. Vol. 1254, No. 1, P. 012132. IOP Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012132>

11. Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan 2025 (January 2025). OCHA Services. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2025-january-2025-enuk> (Accessed: 26.01.2025).

12. Pachthod D., Schive M., Smit S. White Paper Resilience for sustainable, inclusive growth. 2022. URL: <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/14298/1/Resilience-for-sustainable-inclusive-growth%20-%20Report.pdf> (Accessed: 27.01.2025).

13. Leukhina A. Moving Beyond Resilience in Ukraine's Recovery. 2023. URL: <https://carnegieeurope.eu/2023/12/05/moving-beyond-resilience-in-ukraine-s-recovery-pub-91160> (Accessed: 01.02.2025).

14. Berezhna G. V., Aleinikova O. V., Kovtun O. A., Danylchuk H. B., Babenko V. O., Nechypurenko P. P. Training on gender mainstreaming in project management: case of international donor programs and projects for Ukrainian local communities' development. *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology*. 2021. Volume 1: AET, P. 39-60. DOI: <https://doi.org/10.5220/0010920300003364>

15. How Projects drive sustainability. Video of Olivier Lazar. 8 November 2023, Sustainability Summit 2023. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=P6YcgJQKp78> (Accessed: 04.02.2025).

### References

1. Pereira, P., Zhao, W., Symochko, L., Inacio, M., Bogunovic, I., & Barcelo, D. (2022). The Russian-Ukrainian armed conflict will push back the sustainable development goals. *Geography and Sustainability*, 3(3), 277–287. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666683922000591>

2. Jiang, Q., Xu, Z., Cui, Y., & Liu, J. (2023). Complex Impacts of Wars on Global Sustainable Development in a Metacoupled World. <https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=iguide>

3. Lavnyy, V., Pavliuk, U., & Yarkun, V. (2023). UNFU Sustainable Management in the Conditions of Post-Pandemic and War Times in Ukraine. *Earth and Environmental Science: In IOP Conference Series*, 1194(1), 012032. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1194/1/012032>

4. United Nations General Assembly and Economic and Social Council. (2023). *Progress towards the Sustainable Development Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet. 2023. Report of the Secretary-General: Special Edition*. 43 p. <https://hlpf.un.org/sites/default/files/2023-04/SDG%20Progress%20Report%20Special%20Edition.pdf>

5. Dzebo, A. (2022). *The European Green Deal and the war in Ukraine: addressing crises in the short and long term*. SEI: Stockholm Environment Institute. <https://ettg.eu/wp-content/uploads/2022/07/The-European-Green-Deal-and-the-war-in-Ukraine.pdf>

6. Haider, Z., Huntsman Jr., J., & Leech, C. (2023, August 8). Geopolitical resilience: The new board imperative. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/geopolitical-resilience-the-new-board-imperative/>.

7. OCHA Services. (2022, December). *Ukraine Humanitarian Needs Overview 2023*. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-overview-2023-december-2022-enuk>

8. OCHA Services. (2023, February). *Ukraine: Humanitarian Response Plan*. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-response-plan-february-2023-enuk>

9. OCHA Services. (2023, December). *Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan 2024*. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2024-december-2023-enuk>

10. Kholoshyn, I. V., Syvyj, M. J., Mantulenko, S. V., Shevchenko, O. L., Sherick, D., & Mantulenko, K. M. (2023, October). Assessment of military destruction in Ukraine and its consequences using remote sensing. *Earth and Environmental Science: In IOP Conference Series*, 1254(1), 012132. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012132>

11. OCHA Services. (2025, January). *Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan 2025*. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2025-january-2025-enuk>

12. Pachthod, D., Schive, M., & Smit, S. (2022). *White Paper Resilience for sustainable, inclusive growth*. <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/14298/1/Resilience-for-sustainable-inclusive-growth%20-%20Report.pdf>

13. Leukhina, A. (2023, December 5). Moving Beyond Resilience in Ukraine's Recovery. *Carnegie Europe*. <https://carnegieeurope.eu/2023/12/05/moving-beyond-resilience-in-ukraine-s-recovery-pub-91160>

14. Berezhna, G. V., Aleinikova, O. V., Kovtun, O. A., Danylchuk, H. B., Babenko, V. O., & Nechypurenko, P. P. (2021). Training on gender mainstreaming in project management: case of international

donor programs and projects for Ukrainian local communities' development. *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology*, 1, 39-60. <https://doi.org/10.5220/0010920300003364>

15. Lazar, O. (2023, November 8). *How Projects drive sustainability* [Video]. Sustainability Summit 2023. <https://www.youtube.com/watch?v=P6YcgJQKp78>

**БЕРЕЖНА Галина Віталіївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна

**ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**КОВТУН Оксана Анатоліївна,**

к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна

**ІВАНОВА Тамара Вікторівна,**

д.держ.упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту державного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

### **СТАЛІСТЬ ПРОЄКТІВ ТА СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІД ЧАС КРИЗИ: ДОСЛІДЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

**Проблема.** Дослідження сталості проєктів під час кризи, зокрема російсько-української війни, є критично важливим для адаптації системи управління проєктами до складних, невизначених ситуацій, що дозволяє зрозуміти вплив війни на сталість проєктів, виявити виклики та можливості для розробки, реалізації спеціалізованих управлінських моделей у зонах конфлікту. Це дослідження сприятиме розвитку етичних практик управління проєктами, акцентуючи увагу на добробуті громад та довкілля під час криз, підтримуючи розвиток знань у галузі менеджменту, сприяючи інноваціям та спрямовуючи майбутні дослідження на вирішення проблем сталого управління проєктами в умовах геополітичних конфліктів.

**Мета:** аналіз впливу російсько-української війни на сталість проєктів та стале управління проєктами в теоретичному, внутрішньому та зовнішньому вимірах.

**Основні результати дослідження.** У теоретичному вимірі впливу російсько-української війни на сталість проєктів та стале управління проєктами доведено, що військові конфлікти призводять до глибинних змін сутності концепції сталості в різних вимірах – в навколишньому середовищі (руйнування, забруднення, хімічні та безпекові ризики тощо), в соціальному вимірі (непропорційний вплив на вразливі групи населення, переміщення та порушення спільнот; довгостроковий вплив на громади), економічному ефекті (дефіцит ресурсів та економічна нестабільність; пошкодження та реконструкція інфраструктури; комунікаційні виклики; втрата культурної спадщини), в інституційному контексті (трансформація управління та порушення верховенства права; регуляторні та правові виклики; необхідність міжнародної співпраці та дипломатії заради миру); у безпеці та захисту прав людини; у гуманітарних проблемах (гуманітарна криза; реагування на гуманітарну кризу; захист та підтримка вразливих груп населення). Отже, контекст війни створює складні виклики для сталого розвитку, що вимагає застосування багатовимірного підходу, який відповідає на нагальні потреби, закладаючи основу для довгострокового відновлення, стабільності та розвитку. З теоретичної точки зору, сталість проєкту в умовах воєнних дій вимагає застосування проактивного та адаптивного підходів, що передбачають акцентування на управлінні ризиками, гнучкості, а також забезпеченні безпеки та добробуту всіх стейкхолдерів.

У внутрішньому вимірі впливу російсько-української війни акцентовано увагу на складному контексті щодо забезпечення сталості проєктів внаслідок масштабних руйнувань та гуманітарної кризи. Ескалація конфлікту у 2022 році призвела до вимушеного переміщення мільйонів українців та руйнування критичної інфраструктури. Гуманітарна ситуація погіршилася в 2023 році через обстріли цивільної інфраструктури та інциденти, такі, наприклад, як руйнування Каховської ГЕС. Війна завдала

значної шкоди економіці України, посилюючи бідність та залежність від донорської допомоги. Екологічні ризики та радіоактивна небезпека, особливо на Запорізькій АЕС, створюють загрозу масштабних катастроф. Отже, автори зазначають про необхідність дослідження забезпечення сталості гуманітарної складової під час криз та її інтеграцію зі зусиллями всіх стейкхолдерів, що сприятиме в цілому сталому розвитку громад.

Вплив російсько-української війни у зовнішньому вимірі на глобальну сталість визначено через Цілі сталого розвитку (ЦСР2, ЦСР6-8, ЦСР10, ЦСР13-17) та можливості/загрози щодо їх реалізації. Ще одним із ризиків є те, що сучасний глобальний порядок характеризується складною геополітичною фрагментацією, що проявляється у багатополарності політичних та економічних вимірів, на тлі триполярного (США, ЄС та Китай) військового домінування. Тектонічні зрушення, такі як російсько-українська війна та конкуренція між Китаєм і США, створюють значні виклики для компаній, особливо у контексті управління проєктами в глобальному вимірі. Необхідність детального аналізу та пом'якшення геополітичних ризиків стає ключовим завданням для керівників проєктів в умовах зростаючої невизначеності. Отже, ефективне управління проєктами в умовах складної геополітичної обстановки вимагає дотримання ряду ключових принципів, а саме: налагодження співпраці з місцевими та міжнародними партнерами, дотримання правових та етичних норм, а також забезпечення безпеки та добробуту всіх стейкхолдерів. Ці фактори є визначальними для успішної реалізації проєктів в умовах невизначеності та ризиків. Авторками доведено, що війна не лише впливає на українські проєкти, але й на український суспільно-політичний ландшафт, в якому ці проєкти реалізуються. Однак для міжнародного співтовариства наслідки війни відображаються саме в змісті проєктів, а не в масштабах їхнього впливу. Тобто сталість українських проєктів в умовах російської війни передбачає нівелювання унікальних викликів, що виникають внаслідок триваючого конфлікту.

Майбутнє зростання та стабільність України залежать від вирішення проблем у її довгострокових планах відновлення, які в першу чергу передбачають підтримку країни в таких конкретних сферах, як: перехід від героїзму та виживання до довгострокової стратегії; підтримка суб'єктності України та інвестування в розвиток, а не в допомогу; розбудова потенціалу для діалогу та управління різноманітністю, коли зусилля України з повоєнного відновлення слід оцінювати через чотири ключові фільтри: пріоритетність розбудови довіри, врахування різноманітних точок зору стейкхолдерів та цільових груп, забезпечення прозорості та чіткої комунікації, посилення потенціалу для діалогу та співпраці між стейкхолдерами.

**Наукова новизна результатів дослідження:** авторками запропоновано комплексну дослідницьку програму для вирішення проблеми складності сталого управління проєктами в кризових умовах з врахуванням унікальних впливів, пов'язаних із російсько-українською війною та доведено, що традиційне розуміння сталості трансформується у новий підхід – «сталість у воєнний час». Дослідницями наголошено на необхідності трансформації системи управління проєктами в умовах кризи, зокрема у воєнний час, що передбачає адаптацію: управлінських практик до викликів російсько-української війни; рамок сталості в межах цих практик для більш глибокого розуміння впливу проєктів на українські громади та суспільство в цілому. Також в статті запропоновано інтегрований підхід до сталих проєктів у воєнний час, що дозволяє збалансувати нагальні потреби з довгостроковими цілями розвитку, а саме: необхідність міждисциплінарної та міжсекторальної стратегії для розробки та реалізації проєктів; поглиблення співпраці з науковцями, неурядовими організаціями на різних рівнях, професійними мережами, постраждалими громадами та іншими ключовими зацікавленими сторонами.

**Висновки та конкретні пропозиції авторів.** Теоретичний вимір дослідження підкреслив контекстно-залежний характер сталості у зонах воєнних дій, що вимагає застосування вдосконалених моделей для кількісного оцінювання рівня сталості в проєктах. Екологічні, соціальні, економічні, інституційні, безпекові та гуманітарні аспекти розглянуто у внутрішньому та зовнішньому вимірах війни. Проаналізовано комплексний вплив війни на населення, інфраструктуру та глобальну сталість, завдяки чому обґрунтовано необхідність застосування інтегрованих підходів та принципів адаптивності у підтримці проєктів в умовах воєнного конфлікту. Унікальні виклики сталого управління проєктами під час війни вимагають розробки комплексної концепції сталості, а принципи сталого повоєнного відновлення є підґрунтям для розробки та реалізації довгострокових стратегій, підтримки суб'єктності та розбудови потенціалу для діалогу.

**Ключові слова:** сталість проєкту; сталість проєкту у воєнний час; контекст російсько-української війни; сталість під час кризи; сталість українських проєктів; стале управління проєктами.

Одержано редакцією: 12.03.2025  
Прийнято до публікації: 29.03.2025

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ**

## **ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING**

УДК 334.722.022.3:331.108:005.334

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-29-38>

**ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна**,  
доктор економічних наук, доцент кафедри економіки  
та міжнародних економічних відносин,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>  
[em\\_gerasimenko@vu.cdu.edu.ua](mailto:em_gerasimenko@vu.cdu.edu.ua)

### **МОТИВАЦІЙНІ РИЗИКИ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ**

*Неможливість забезпечити неконкурентоспроможні розміри оплати праці, відсутність матеріальних стимулів для винагороди за особливі професійні досягнення, використання інтелектуального потенціалу та креативних підходів до виконання завдань, тощо, знижують бажання працівників якісно виконувати свої посадові функції. Результативне управління економічною безпекою бізнесу також неможливе без приділення уваги кадровим ризикам, які формуються поведінкою персоналу на робочих місцях. Тісний взаємозв'язок між фінансовими результатами від функціонування компанії та продуктивністю праці її трудового колективу зумовлює необхідність дослідження мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства саме у площині функціонування механізму управління його економічною безпекою.*

*Простежено взаємозв'язки між мотиваційною політикою, мотивацією працівників, мотиваційними ризиками, кадровою безпекою підприємства та його економічною безпекою. Обґрунтовано необхідність інтеграції до механізму управління економічною безпекою елементу, що буде націлений на розроблення та реалізацію ефективної кадрової політики суб'єкта господарювання та протидію впливу мотиваційних і кадрових ризиків на показники фінансово-господарської діяльності підприємства.*

*Конкретизовано місце мотиваційних ризиків у системі кадрової безпеки підприємства та у механізмі управління його економічною безпекою. Зокрема, продемонстровано взаємозв'язок між HR-менеджментом організації, управлінням її кадровою безпекою та управлінням економічною безпекою, яке реалізується через механізм злагоджених безпеко орієнтованих управлінських дій, націлених на своєчасне виявлення, усунення або уникнення ризикових факторів.*

*На рівні управління кадровою безпекою протидіяти мотиваційним ризикам доцільно шляхом розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, що дозволить сформувати лояльний колектив та продуктивні команди для досягнення цілей діяльності організації. Врешті, на рівні функціонування механізму управління економічною безпекою, ефективний мотиваційний механізм дозволить підтримати її високий рівень та сталу конкурентоспроможність підприємства на ринку, однак, відсутність мотиваційної політики призведе до дестабілізації фінансового стану суб'єкта господарювання та може спровокувати ризик його банкрутства та ліквідації у перспективі.*

**Ключові слова:** механізм управління економічною безпекою, мотивація, мотиваційні фактори, кадрова безпека, управління персоналом, цифровізація, кадрові ризики.

**Постановка проблеми.** Низький рівень мотивації персоналу стає значною загрозою для економічної ефективності та рентабельності діяльності вітчизняних підприємств. Неможливість забезпечити неконкурентоспроможні розміри оплати праці, відсутність матеріальних стимулів для винагороди за особливі професійні досягнення, використання інтелектуального потенціалу та креативних підходів до виконання завдань, тощо, знижують бажання працівників якісно



виконувати свої посадові функції. У нових економічних реаліях класичні теорії мотивації та HR-менеджменту виявляються не здатними забезпечити управлінський персонал сучасних підприємств ефективними інструментами заохочення працівників, які, крім решти загроз і ризиків відчують на собі ще і постійний вплив стресових факторів, що виникли у зв'язку з початком повномасштабної війни на території України. Нині сформувалася проблема утримання та залучення талантів до роботи в українських компаніях, тому провідні фахівці з HR-менеджменту розпочинають наполегливі пошуки резервів для мотивації персоналу та шукають для цього підказки у теоретико-методологічних площинах досліджень сучасних вчених. З огляду на це, актуальність розпочатого дослідження є незаперечною.

Результативне управління економічною безпекою бізнесу також неможливе без приділення уваги кадровим ризикам, які формуються поведінкою персоналу на робочих місцях. Цифровізація стає додатковим джерелом виникнення загроз, пов'язаних із поведінкою персоналу або з його бездіяльністю під час реалізації посадових функцій. Кадрова безпека як одна із фундаментальних складових механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур, опинилася нині під впливом численних цифрових, інформаційних, фінансових, репутаційних ризиків, а також відчутним є вплив конкурентних переваг зарубіжних компаній у боротьбі за інтелектуальний капітал та кадровий ресурс найвищої якості. Тісний взаємозв'язок між фінансовими результатами від функціонування компанії та продуктивністю праці її трудового колективу зумовлює необхідність дослідження мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства саме у площині функціонування механізму управління його економічної безпекою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** У публікаціях українських вчених впродовж десятків років простежується сталий інтерес до встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ефективним управлінням персоналом та станом економічної безпеки підприємства. Так, Воржакова Ю. П. вивчає становлення та еволюцію наукових поглядів щодо поняття "кадрові ризики" [1], Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А. описують інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій [2], Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. досліджують розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання [3], Зінченко О. А., Зінченко Д. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою промислового підприємства шляхом підвищення якості рекрутингу та розвитку персоналу [4], Ковальчук К. Ф., Фріман Є. М., Фріман І. М. опікуються питаннями оцінювання діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основного чинника підвищення його економічної безпеки [5], Красняк О. П., Гарбар В. А. описують місце кадрової безпеки в системі управління персоналом як складову економічної безпеки підприємств [6], Майданюк С. І., Паламарчук В. І. конкретизують аспект оплати праці як основну складову механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства [7], Мігус І. П., Черненко С. А. працюють над питаннями створення системи управління персоналом підприємства з позицій економічної безпеки [8], Поскрипко Ю. А. пропонує оцінку стану кадрової складової економічної безпеки в процесі управління персоналом [9], Рекун І. І. Розглядає особливості управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту [10], Родченко В. Б., Рекун Г. П. вивчають можливості трансформації ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства [11], Сугак Т. О. окреслює особливості управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств [12], Тимофєєва Т. О. фокусується на концептуальних аспектах управління персоналом як складовій механізму забезпечення економічної безпеки [13], Ткачук В. О., Вернигора Р. В. уточнюють можливості удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства [14].

Популярним об'єктом досліджень у фаховій науковій літературі виступають і кадрові ризики. Зокрема, Алькема В. Г., Денис В. А. презентують назагал результати управлінського аналізу кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах [15], Бочевар

І. В., Скрипник Н. А. визначають кадрові виклики в епоху трансформацій: мінімізація ризиків під час стратегічних перетворень [16], Дуднева Ю. Е., Сотнікова Л. В. відшукують можливості удосконалення управління кадровими ризиками організації [17], Затонацький Д. А. проводить діагностику інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства [18], Мішина С. В., Мішин О. Ю. пропонують власну класифікацію кадрових ризиків підприємства [19], Москаленко В. О., Дробот Ю. Ю. обґрунтовують управління кадровими ризиками як напрям удосконалення механізму управління персоналом [20], Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. За результатами вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки пропонують підходи до удосконалення їх класифікації [21], Хитра О. В., Андрушко Л. М. узагальнюють поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві [22], Шаповал О. А. відстежує вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу у системі кадрової безпеки підприємства [23], Щербак В. Г., Пугачов О. П. в цілому предметно досліджують кадрові ризики в системі менеджменту персоналу [24]. Однак, питання мотивації, а саме – недостатньої уваги до мотивування персоналу у процесі управління економічною безпекою підприємства, вивчається вітчизняними вченими досить поверхово.

**Метою статті** є конкретизація мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Воржакова Ю.П. не безпідставно вважає, що поняття «кадровий ризик» можна обґрунтувати так: це ризик, пов'язаний із використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників. Причинами виникнення кадрових ризиків, вважає дослідниця, можуть стати не тільки дії з боку управлінського персоналу, але й бездіяльність пов'язана з недостатнім досвідом, некомпетентністю, недостатнім рівнем кваліфікації, тощо. Однією з умов виникнення такого ризику може бути неповне використання трудового потенціалу, при цьому існує можливість настання негативних наслідків на підприємстві у майбутньому. Не менш важливою причиною утворення кадрових ризиків є питання відсутності, або низького рівня залучення працівника до організації [1, с.79]. У свою чергу, Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. зазначають, що кадрові ризики можуть чинити негативний вплив на стан усіх без винятку функціональних підсистем комплексної системи економічної безпеки бізнес-структури: перш за все вони знижують рівень кадрової безпеки, потім ініціюють деструктиви в інформаційній, фінансовій, правовій, техніко-технологічній безпеці [3, с.63-64].

Реалізація резервів підвищення якості управління процесами розвитку та мотивації персоналу підприємства, здійснюється в процесі розробки різних планів розвитку підприємств і їх структурних підрозділів, а також подальшого їх виконання в контексті головної мети їх функціонування. Планування такого процесу представляє собою складну систему функцій, послідовне виконання яких націлене на досягнення найбільш ефективного результату управління персоналом підприємства. Важливим і нагальним результатом такого управління є підвищення рівня економічної безпеки підприємства, в тому числі зростання кадрової безпеки [4, с.128-129].

Під кадрової безпекою необхідно розуміти захист особливо важливих інтересів підприємства у процесі управління персоналом, а також усунення негативних наслідків та потенційних загроз для економічної безпеки підприємства, пов'язаних із поведінкою співробітників цілому. Поведінка працівників у багатьох випадках залежить від їх мотивації до дій або бездіяльності. У свою чергу, економічна безпека підприємства – це стан захищеності від впливу негативних зовнішніх та внутрішніх факторів, при якому забезпечується реалізація головних цілей та завдань діяльності підприємства. Відтак, економічна безпека є складним і сукупним поняттям, одним зі змістовних складових якого є кадрова безпека [6, с.85].

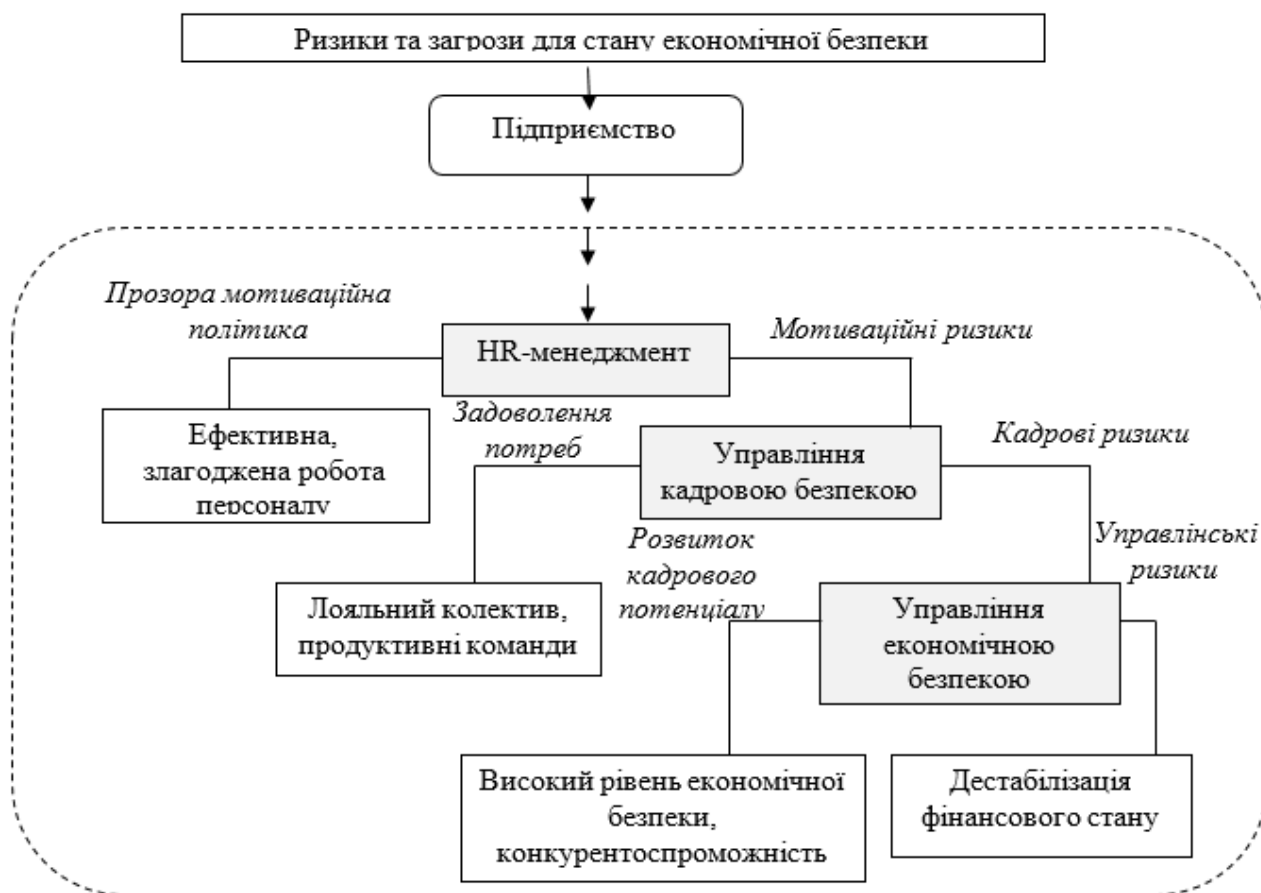
Мігус І.П., Черенко С.А. вважають, що система управління персоналом з позицій економічної безпеки – це система взаємопов'язаних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання персоналу підприємства за умови гарантування стабільного стану його системи економічної безпеки. Основна мета управління персоналом з позицій економічної безпеки полягає у формуванні та використанні

висококваліфікованого та відповідального персоналу, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку підприємства [8, с.28].

Тимофєєва Т.О. підкреслює, що одним із основних факторів, який впливає на рівень кадрової складової механізму управління економічною безпекою є управління персоналом. Останні роки основними структурними підрозділами по управлінню кадрами на підприємствах були відділи кадрів, які виконували в основному функції по прийняттю та звільненню робітників. Ці відділи не виконували усі функції по управлінню персоналом, та були, дуже часто, укомплектовані не підготовленими робітниками [13, с.242]. Рівень їх мотивації також був досить низьким.

Погоджуємось із думкою, яку висловили Родченко В. Б., Рекун Г. П. щодо того, що з переходом підприємств на інноваційну модель відбувається істотне розширення загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, і відтак, дослідження ризиків управління персоналом набуває особливої актуальності. Система управління ризиками має бути комплексною і враховувати як традиційні оціночні критерії — професіоналізм, відповідальність, енергійність, самостійність, стресостійкість, ентузіазм, так і нестандартні — ініціативність, винахідливість, здатність до самоосвіти, володіння сучасними інформаційними технологіями, тощо. Сучасні тенденції розвитку управління, творчості, партнерства серед учасників спільної трудової діяльності дозволяють будувати відносини між роботодавцем і працівником на якісній новій основі, яка передбачає їхню взаємну зацікавленість, відповідальність та взаємомотивацію [11, с.92].

Рис. 1 демонструє місце мотиваційних ризиків системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою.



**Рисунок 1. - Мотиваційні ризики системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою**

*Джерело: складено автором*



Під мотиваційними ризиками пропонуємо розуміти імовірність прояву несприятливих явищ, подій або станів, виникнення яких пов'язане зі зниженням рівня або відсутністю мотивації у працівників підприємства або управлінського персоналу, що в результаті негативно впливає на досягнення стратегічних цілей та стану економічної безпеки підприємства. Мотиваційні ризики можна окреслити як імовірність прояву загрози, що виникає, коли працівники підприємства не бажають або не мають наміру виконувати свої професійні завдання якісно та результативно для досягнення мети існування та розвитку суб'єкта господарювання, що створює передумови до погіршення стану його економічної безпеки та робить реалістичною можливість його банкрутства та ліквідації у перспективі. Теоретичними аспектами, які характеризують мотиваційні ризики для стану кадрової, а відтак, і економічної безпеки підприємства, є джерела ризику, які виникають із площини недостатньої прозорості мотиваційної політики суб'єкта господарювання. Більш конкретними причинами прояву мотиваційного ризику можуть бути: недостатня мотивація тобто ситуація, коли співробітники підприємства не докладають достатньо зусиль для того, аби працювати якісно та ефективно; повна відсутність мотивації, яка виражається у пасивності, ігноруванні завдань, нездатності або небажанні брати на себе відповідальність, розвиватись та якісно виконувати посадові обов'язки; демотивація, тобто відчуття у персоналу втрати інтересу до роботи почуття розчарування, професійного та емоційного вигорання, які походять від браку можливостей для самореалізації; некоректні управлінські дії щодо мотивації працівників, які чинять негативний вплив на стан економічної безпеки підприємства у тому випадку, коли особисті цілі персоналу, для досягнення яких він докладає особливих зусиль, суперечить цілям діяльності суб'єкта господарювання: наприклад, коли прагнення особистої вигоди є пріоритетом для працівника попри важливість виконання командної роботи та досягнення цілей організації.

Наслідками впливу мотиваційних ризиків на стан функціонування механізму управління економічною безпекою можуть стати: зниження рівня продуктивності та ефективності праці, які, у свою чергу, знижують економічні результати підприємства; погіршення якості продукції або сервісів, які виготовляє чи реалізує підприємство, результатом чого стане скорочення показників його прибутковості та погіршення ділової репутації; збільшення рівня плинності кадрів, втрата ключових фахівців та талантів, що призведе до зменшення інтелектуального потенціалу та якості кадрового капіталу підприємства; несвоєчасне виконання зобов'язань перед партнерами та контрагентами, порушення дедлайнів реалізації проєктів, що суттєво послабить ділову репутацію та спотворить імідж підприємства як надійного партнера; зниження рівня інноваційної активності та креативності, що не дозволить отримати додаткові прибутки та використати економічні можливості, які періодично з'являються на ринках; погіршення соціальної атмосфери, мікроклімату в командах і в колективі в цілому; активізація конфліктів та ускладнення комунікації, що може бути причиною послаблення інформаційної безпеки та співпраці у питаннях протидії загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища; втрата конкурентоспроможності підприємства у ринкових сегментах, внаслідок чого відбудеться падіння показників прибутковості та знизиться рівень конкурентних переваг компанії.

Мотиваційні ризики тісно пов'язані з неефективною мотиваційною політикою підприємства, і можуть бути спровоковані такими обставинами, як: неефективна система оплати праці, розподілу винагород та матеріальних інструментів мотивації за професійні досягнення; відсутність конкретних цілей, KPI або нерозуміння працівниками своєї ролі та свого внеску у загальний результат діяльності організації; відсутність можливостей для персонального та особистісного розвитку та руху кар'єрною траєкторією; несправедливість у ставленні до працівників з боку керівництва; преференції, непотизм відсутність ефективної комунікації у колективі та командах; надмірне навантаження на працівників та нерівномірність його розподілу; небезпечні та некомфортні умови праці; відсутність практики нематеріальної, мотивації, зокрема визнання та зворотного зв'язку після виконання важливих обов'язків або завдань; зміни в бізнес-процесах підприємства, які розпочинаються без достатньої інформаційної підтримки, а тому викликають страх та опір з боку працівників; загальна економічна нестабільність та соціальна

нестійкість, які формують загрози для особистої економічної безпеки працівників та змушують їх шукати альтернативні джерела отримання доходів.

У механізмі управління економічною безпекою підприємства набір управлінських заходів, спрямований на мінімізацію мотиваційних ризиків, має поєднувати такі процеси, як: ідентифікація мотиваційних ризиків та конкретизація імовірних причин їх появи та зниження мотивації персоналу в цілому; оцінювання імовірності сценаріїв розвитку та наслідків впливу мотиваційних ризиків на показники економічної безпеки підприємства; розроблення та запровадження заходів щодо уникнення мінімізації або компенсації впливу мотиваційних ризиків на стан економічної безпеки суб'єкта господарювання. Запропонований набір заходів можна реалізувати шляхом покращення системи мотивації персоналу, розроблення заходів посилення кадрової безпеки суб'єкта господарювання, організації навчання топ-менеджменту компанії, зокрема, тактикам та практикам безпекоорієнтованого HR-менеджменту; формування сприятливої корпоративної культури в компанії та започаткування програм психологічної підтримки та зміцнення стресостійкості членів трудового колективу в умовах воєнного часу.

У епоху стрімкого підвищення рівня інтелектуалізації бізнесу людський капітал стає дедалі важливішим фактором для стану економічної безпеки суб'єктів господарювання та їх стратегічного розвитку, тому управління мотиваційними ризиками є важливим аспектом для подальшого функціонування підприємств України в умовах загальноекономічної невизначеності.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Дослідивши мотиваційні ризики системи HR-менеджменту у механізмі управління економічною безпекою підприємства, було отримано такі наукові результати.

Конкретизовано місце мотиваційних ризиків у системі кадрової безпеки підприємства та у механізмі управління його економічною безпекою. Зокрема, продемонстровано взаємозв'язок між HR-менеджментом організації, управлінням її кадровою безпекою та управлінням економічною безпекою, яке реалізується через механізм злагоджених безпеко орієнтованих управлінських дій, націлених на своєчасне виявлення, усунення або уникнення ризикових факторів.

2. Відстежено поступовість трансформації мотиваційних ризиків у категорію кадрових ризиків та врешті у категорію управлінських ризиків. Зроблено припущення, що мотиваційні ризики та їх поява у системі управління персоналом, є наслідком непрозорості та неефективної мотиваційної політики, яка не дозволяє працівникам задовольняти власні потреби, що є основою їх мотивації до ефективної та злагодженої роботи.

3. На рівні управління кадровою безпекою протидіяти мотиваційним ризикам доцільно шляхом розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, що дозволить сформувати лояльний колектив та продуктивні команди для досягнення цілей діяльності організації. Врешті, на рівні функціонування механізму управління економічною безпекою, ефективний мотиваційний механізм дозволить підтримати її високий рівень та стати конкурентоспроможність підприємства на ринку, однак, відсутність мотиваційної політики призведе до дестабілізації фінансового стану суб'єкта господарювання та може спровокувати ризик його банкрутства та ліквідації у перспективі.

Перспективи подальших досліджень криються у формуванні основ стратегії управління економічною безпекою підприємства з фокусом на вирішення проблем мотивації персоналу та підтримання високого рівня кадрової безпеки суб'єкта господарювання.

#### Список використаних джерел

1. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття "кадрові ризики". *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 5. С. 76–81.
2. Данченко О. Б., Поскрипко Ю. А. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012. № 3. С. 79–87.
3. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.

4. Зінченко О. А., Зінченко Д. С. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою промислового підприємства шляхом підвищення якості рекрутингу та розвитку персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 124–130.
5. Ковальчук К. Ф., Фріман Є. М., Фріман І. М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 3–10.
6. Красняк О. П., Гарбар В. А. Кадрова безпека в системі управління персоналом як складова економічної безпеки підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 84–93.
7. Майданюк С. І., Паламарчук В. І. Оплата праці як основна складова механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 409–414.
8. Мігус І. П., Черненко С. А. Створення системи управління персоналом підприємства з позицій економічної безпеки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. Вип. 33(1). С. 27–32.
9. Поскрипко Ю. А. Оцінка стану кадрової складової економічної безпеки в процесі управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 1(1). С. 16–21.
10. Рекун І. І. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 28–32.
11. Родченко В. Б., Рекун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 4(3). С. 89–93.
12. Сугак Т. О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 84–87.
13. Тимофєєва Т. О. Управління персоналом як складова механізму забезпечення економічної безпеки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 242.
14. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 257–264.
15. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 85–95.
16. Бочевар І. В., Скрипник Н. А. Кадрові виклики в епоху трансформацій: мінімізація ризиків під час стратегічних перетворень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 47–50.
17. Дуднева Ю. Е., Сотнікова Л. В. Удосконалення управління кадровими ризиками організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 183–190.
18. Затонацький Д. А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20–27.
19. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 87–92.
20. Москаленко В. О., Дробот Ю. Ю. Управління кадровими ризиками як напрям удосконалення механізму управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 2. С. 57–65.
21. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 25–34.
22. Хитра О. В., Андрушко Л. М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 163–167.
23. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73–77.
24. Щербак В. Г., Пугачов О. П. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 2. С. 12–16.

## References

1. Vorzhakova, Yu. P. (2018). Stanovlennia ta evoliutsiia naukovykh pohliadiv shchodo poniattia "kadrovi ryzyky" [Formation and evolution of scientific views on the concept of "personnel risks"]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 5, 76–81 (in Ukr.).
2. Danchenko, O. B., & Poskrypko, Yu. A. (2012). Inzhynirynh biznes-protsesu upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky orhanizatsii [Business process reengineering of personnel management in the system of economic security of organizations]. *Upravlinnia proiektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 3, 79–87 (in Ukr.).
3. Zachosova, N. V., Koval, O. V., & Baiker, M. V. (2022). Rozvytok personalu ta kadrovoho potentsialu yak elementy stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu subiekta hospodariuvannia [Development of personnel and human potential as elements of strategic management of financial and economic security of an economic entity]. *Naukovi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 1, 61–66 (in Ukr.).
4. Zinchenko, O. A., & Zinchenko, D. S. (2016). Udokonalennia pidkhodiv do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu promysloвого pidpriemstva shliakhom pidvyshchennia yakosti rekrutynhu ta rozvytku personalu [Improving approaches to managing the economic security of an industrial enterprise by improving the quality of recruiting and personnel development]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 14, 124–130 (in Ukr.).
5. Kovalchuk, K. F., Friman, Ye. M., & Friman, I. M. (2009). Otsinka diialnosti kadrovoho upravlinskoho personalu promysloвого pidpriemstva yak osnovnyi chynnyk pidvyshchennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Assessment of the activities of human resources management personnel of an industrial enterprise as the main factor in increasing its economic security]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 15, 3–10 (in Ukr.).
6. Krasniak, O. P., & Harbar, V. A. (2024). Kadrova bezpeka v systemi upravlinnia personalom yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Personnel security in the personnel management system as a component of enterprise economic security]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 9, 84–93 (in Ukr.).
7. Maidaniuk, S. I., & Palamarchuk, V. I. (2019). Oplata pratsi yak osnovna skladova mekhanizmu motyvatsii upravlinskoho personalu z ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Remuneration as the main component of the motivation mechanism for management personnel regarding enterprise economic security]. *Biznes Inform*, 1, 409–414 (in Ukr.).
8. Mihus, I. P., & Chernenko, S. A. (2013). Stvorennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva z pozytsii ekonomichnoi bezpeky [Creating a personnel management system for an enterprise from the standpoint of economic security]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, 33(1), 27–32 (in Ukr.).
9. Poskrypko, Yu. A. (2015). Otsinka stanu kadrovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky v protsesi upravlinnia personalom [Assessment of the state of the personnel component of economic security in the process of personnel management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1(1), 16–21 (in Ukr.).
10. Rekun, I. I. (2015). Upravlinnia personalom u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva zaliznychnoho transportu [Personnel management in the economic security system of a railway transport enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 11, 28–32 (in Ukr.).
11. Rodchenko, V. B., & Rekun, H. P. (2013). Transformatsiia ryzykiv upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Transformation of personnel management risks in the enterprise economic security system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 18(4/3), 89–93 (in Ukr.).
12. Suhak, T. O. (2022). Upravlinnia personalom v informatsiino-analitychnomu zabezpechenni finansovoi skladovoi systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Personnel management in the information and analytical support of the financial component of enterprise economic security system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 27(3), 84–87 (in Ukr.).
13. Tymofieieva, T. O. (2017). Upravlinnia personalom yak skladova mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Personnel management as a component of the economic security mechanism]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 58 (special issue), 242 (in Ukr.).
14. Tkachuk, V. O., & Vernyhora, R. V. (2018). Udokonalennia systemy upravlinnia personalom u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Improving the personnel management system in the context of ensuring the economic security of the enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 257–264 (in Ukr.).
15. Alkema, V. H., & Denys, V. A. (2021). Upravlinskyi analiz kadrovykh ryzykiv systemy upravlinnia personalom v bankivskykh ustanovakh [Managerial analysis of personnel risks in the personnel management system in banking institutions]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Serii : Ekonomika*, 4, 85–95 (in Ukr.).

16.Bochevar, I. V., & Skrypnyk, N. A. (2025). Kadrovi vyklyky v epokhu transformatsii: minimizatsiia ryzykiv pid chas stratehichnykh peretvoren [Personnel challenges in the era of transformations: Minimizing risks during strategic transformations]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1, 47–50 (in Ukr.).

17.Dudnieva, Yu. E., & Sotnikova, L. V. (2017). Udoskonalennia upravlinnia kadrovymy ryzykamy orhanizatsii [Improvement of personnel risk management in an organization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenska*, 185, 183–190 (in Ukr.).

18.Zatonatskyi, D. A. (2019). Diahnostyka insaiderskykh ryzykiv i zahroz v upravlinni kadrovoi bezpekoiu pidpriemstva [Diagnosis of insider risks and threats in enterprise personnel security management]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 3, 20–27 (in Ukr.).

19.Mishyna, S. V., & Mishyn, O. Yu. (2016). Klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidpriemstva [Classification of personnel risks of an enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 53, 87–92 (in Ukr.).

20.Moskalenko, V. O., & Drobot, Yu. Yu. (2017). Upravlinnia kadrovymy ryzykamy yak napriam udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia personalom [Management of personnel risks as a direction for improving the personnel management mechanism]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, 23(2), 57–65 (in Ukr.).

21.Nazarova, H. V., & Urdukhonov, R. I. (2019). Vyvchennia ryzykiv i zahroz kadrovoi bezpeky ta udoskonalennia yikh klasyfikatsii [Study of risks and threats to personnel security and improvement of their classification]. *Visnyk KhNAU. Seriya : Ekonomichni nauky*, 3, 25–34 (in Ukr.).

22.Khytra, O. V., & Andrushko, L. M. (2013). Poniattia, faktory i naslidky kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi [Concept, factors and consequences of personnel risks at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1, 163–167 (in Ukr.).

23.Shapoval, O. A. (2024). Vplyv kadrovyykh ryzykiv na systemu menedzhmentu personalu yak skladovu kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Influence of personnel risks on the personnel management system as a component of enterprise personnel security]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 1, 73–77 (in Ukr.).

24.Shcherbak, V. H., & Puhachov, O. P. (2013). Kadrovi ryzyky v systemi menedzhmentu personalu [Personnel risks in the personnel management system]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, 2, 12–16 (in Ukr.).

#### **HERASYMENKO Olena**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### **MOTIVATIONAL RISKS OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL SECURITY SYSTEM IN THE SECURITY MANAGEMENT MECHANISM**

**Introduction.** The inability to provide uncompetitive wages, the lack of material incentives for remuneration for special professional achievements, the use of intellectual potential and creative approaches to task performance, etc., reduce the desire of employees to perform their job functions qualitatively. Effective management of the economic security of a business is also impossible without paying attention to personnel risks that are formed by the behaviour of personnel at work. The close relationship between the financial results of the company's operation and the productivity of its workforce necessitates the study of motivational risks of the enterprise's personnel security system precisely in the area of the functioning of the mechanism for managing its economic security.

**Purpose** - specification of motivational risks of the enterprise's personnel security system in the mechanism of managing its economic security.

**Results.** The interrelationships between motivational policy, employee motivation, motivational risks, personnel security of the enterprise and its economic security are traced. The need to integrate into the economic security management mechanism an element aimed at developing and implementing an effective personnel policy of the business entity and counteracting the influence of motivational and personnel risks on the indicators of the financial and economic activity of the enterprise is substantiated.

**Originality.** The place of motivational risks in the enterprise's personnel security system and in the mechanism for managing its economic security is specified. In particular, the relationship between the organization's HR management, its personnel security management, and economic security management, which is implemented through the mechanism of coordinated security-oriented management actions aimed at timely detection, elimination, or avoidance of risk factors, is demonstrated.

**Conclusion.** *At the level of personnel security management, it is advisable to counteract motivational risks by developing the human resources potential of the business entity, which will allow forming a loyal team and productive teams to achieve the goals of the organization. Finally, at the level of functioning of the economic security management mechanism, an effective motivational mechanism will allow maintaining its high level and sustainable competitiveness of the enterprise in the market, however, the absence of a motivational policy will lead to destabilization of the financial condition of the business entity and may provoke the risk of its bankruptcy and liquidation in the future.*

**Keywords:** *economic security management mechanism, motivation, motivational factors, personnel security, personnel management, digitalization, personnel risks.*

*Одержано редакцією: 28.03.2025*

*Прийнято до публікації: 15.04.2025*

UDC 331.101.3:331.108:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-39-47>

**KIMLYK Vasyl**

PhD student of the Management  
and Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5113-0898>  
[lawagens@ukr.net](mailto:lawagens@ukr.net)

## **PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: TRADITIONAL SCIENTIFIC APPROACHES AND NEW SENSES**

*The loss of human capital by Ukraine after the start of a full-scale war in 2022 led to a shortage of workers in intellectual professions in the labour market. Combined with the trend towards digitalization of business processes, which allowed to significantly expand the boundaries of remote employment and virtually destroyed all existing barriers to employment opportunities for Ukrainians abroad, the two factors led to the fact that domestic enterprises found themselves in a situation of inability to attract highly qualified personnel to their teams and teams due to the inability to offer a competitive level of remuneration for their labour compared to foreign companies. In view of this, there was an urgent need to find motivational tools to attract the attention of qualified employees to the opportunities for work in Ukrainian companies.*

*Purpose - is a review and analysis of traditional scientific approaches and the search for new meanings in the field of personnel motivation management to ensure the need to develop the intellectual potential of the enterprise.*

*The study confirms the possibility and necessity of implementing an effective mechanism for managing personnel motivation for the systematic development of the intellectual potential of the enterprise. This mechanism should be purposeful and multifaceted. The key object of this mechanism, especially in conditions of shortage of qualified personnel, is the level of motivation of employees for continuous training and professional development. The introduction of such a comprehensive and flexible approach will allow enterprises not only to retain valuable specialists, but also to effectively develop their intellectual capital.*

*The following components of the mechanism for managing personnel motivation in the system of developing the intellectual potential of an enterprise have been identified and specified: subjects of management, object of management, goal of motivation management, management functions, its stages, tools of motivational influence, methods of using factors motivating company employees for continuous professional development and self-improvement.*

*Personnel motivation management in modern business conditions should combine classical approaches and practices with new meanings, in particular, with the paradigms of human-centered management; and form a single comprehensive approach aimed at developing a culture of continuous learning and professional self-improvement of employees, using innovative practices and methods of organizing personnel employment, and focusing management efforts on the well-being and economic security of employees. Only such a comprehensive and integrated approach to HR management of organizations will allow them not only to survive in the market, but also to secure competitive advantages in the modern turbulent environment, under the influence of digitalization, and to preserve the most valuable intangible resource of business - human intellectual capital.*

**Keywords:** *motivation, personnel, HR management, intellectual potential, employee development, enterprise development.*

**Problem statement.** *The loss of human capital by Ukraine after the start of a full-scale war in 2022 led to a shortage of workers in intellectual professions in the labour market. Combined with the trend towards digitalization of business processes, which allowed to significantly expand the boundaries of remote employment and virtually destroyed all existing barriers to employment opportunities for Ukrainians abroad, the two factors led to the fact that domestic enterprises found themselves in a situation of inability to attract highly qualified personnel to their teams and teams due to the inability to offer a competitive level of remuneration for their labour compared to foreign companies. In view of*

this, there was an urgent need to find motivational tools to attract the attention of qualified employees to the opportunities for work in Ukrainian companies. Updating the personnel composition of business structures will allow them to increase the level of intellectual potential for the need to gain competitive advantages in the fight for the attention and financial resources of consumers of goods and services in the markets, and to use the opportunities for producing new products and providing updated services, the share of intellectual value in the price of which will be significantly higher, compared to analogues currently existing on the domestic market.

**Analysis of recent research and publications and isolation of part of an unresolved problem.**

Contemporary researchers explore the process of **intellectual potential formation**, its characteristic features, and problematic aspects at various levels of socio-economic systems: national [1], regional [2, 3], and at the level of individual economic entities [4].

Contextually, domestic scholars' attention is focused on specifying the environmental conditions for managing intellectual potential [5], the information-digital model for managing intellectual potential development [6], strategic vectors for intellectual potential development and its management mechanisms [7], mechanisms of state regulation of intellectual potential in the context of digitalization [8], the impact of globalization changes on enterprise intellectual potential management [9], opportunities for using education, science, and digital technologies for intellectual potential development [10], the formation and development of intellectual capital as a prerequisite for increasing enterprise competitiveness potential [11], digital transformations and intellectual business as tools for new perspectives in human potential and socio-economic systems development [12], among others.

Given that personnel motivation is an important condition for developing an enterprise's intellectual potential, scientific studies dedicated to means of increasing employees' motivation for learning, enhancing their qualifications, and updating knowledge and skills in accordance with current needs deserve attention. For instance, Fedynets N. I. and Kotsupey V. M. comprehensively examine the motivational component of enterprise personnel behavior management [13]. Hapievieva O. M. and Skakun V. V. specify the foundations for building a personnel motivation system in modern organization management [14]. Hunko V. I. works on increasing the state's role in motivating employees for effective realization of intellectual potential [15]. Potiomkin L. M. seeks opportunities to increase the efficiency of enterprise functioning and the level of personnel motivation management in conditions of martial law [16]. Aranovych Yu. V., Sokurenko P. I., Valentiieva O. V., and Chalapko L. D. describe innovative approaches to motivating and retaining talent in hybrid work conditions: challenges and opportunities for human resource management [17]. Makovoz O. V. and Ishchenko V. O. investigate motivational components of personnel management at enterprises [18]. Levchuk N. M. and Petrovska S. I. study opportunities for improving the personnel motivation mechanism [19]. Luhova V. M. and Churkin A. O. explore directions for diagnosing managerial personnel motivation in accordance with modern motivation theories [20]. Ostrianina S. V. clarifies socio-psychological features of ensuring organization management in the context of personnel motivation models during wartime [21]. Diakonova I. I., Shcherbyna T. V., Yurchenko A. A., and Siniahovskiy Yu. V. conduct an analysis of modern models of personnel motivation management in international companies in the context of employees' value orientations [22]. Rekunen I. I., Kobushko Ya. V., Rybalchenko S. M., Ryzhkov V. A., and Ismailova A. concentrate on the aspect of managing the motivation for professional development of organization personnel [23].

Despite the wide range of scientific publications covering the issues of modern enterprise personnel motivation, there is still insufficient specificity regarding the use of motivational factors for building up the intellectual capital of domestic business entities.

**The purpose of the article** is a review and analysis of traditional scientific approaches and the search for new meanings in the field of personnel motivation management to ensure the need to develop the intellectual potential of the enterprise.

**Basic material of research.** Awareness of the essential importance of intellectual potential in the context of solving current problems of HR management of modern enterprises is an important step for building effective motivational mechanisms and practices in personnel management. Rud N. T., Havrilyuk Yu. M. emphasize that the results of intellectual creative activity of employees (inventions,



utility models, industrial designs, etc.) determine the dynamics of development of the enterprise, region, country and ensure the successful sale of its goods and services. Therefore, the commercialization of intellectual property is an important strategic and tactical task of all developed countries [24, p.284]. However, the question remains - how to encourage employees of companies to create intellectual property objects, especially in conditions of limited financial and material resources to pay for their labour?

Zabolotna N. M. specifies the concept of intellectual potential in modern scientific thought and offers the following definition: intellectual potential is a cognitive ability to analyse, understand, solve problems in order to generate, accumulate, use and develop intellectual assets, through the production of innovations and the formation of adaptive and flexible mechanisms using logical thinking, creativity and abstract reasoning to achieve strategically oriented goals and active development, taking into account changes in the endogenous and exogenous environment. In a broad sense, intellectual potential includes intangible assets such as knowledge, human capital, information technology, relationships with customers and partners, which constitute an important resource for creating value and ensuring the successful development of the enterprise [25, p.190].

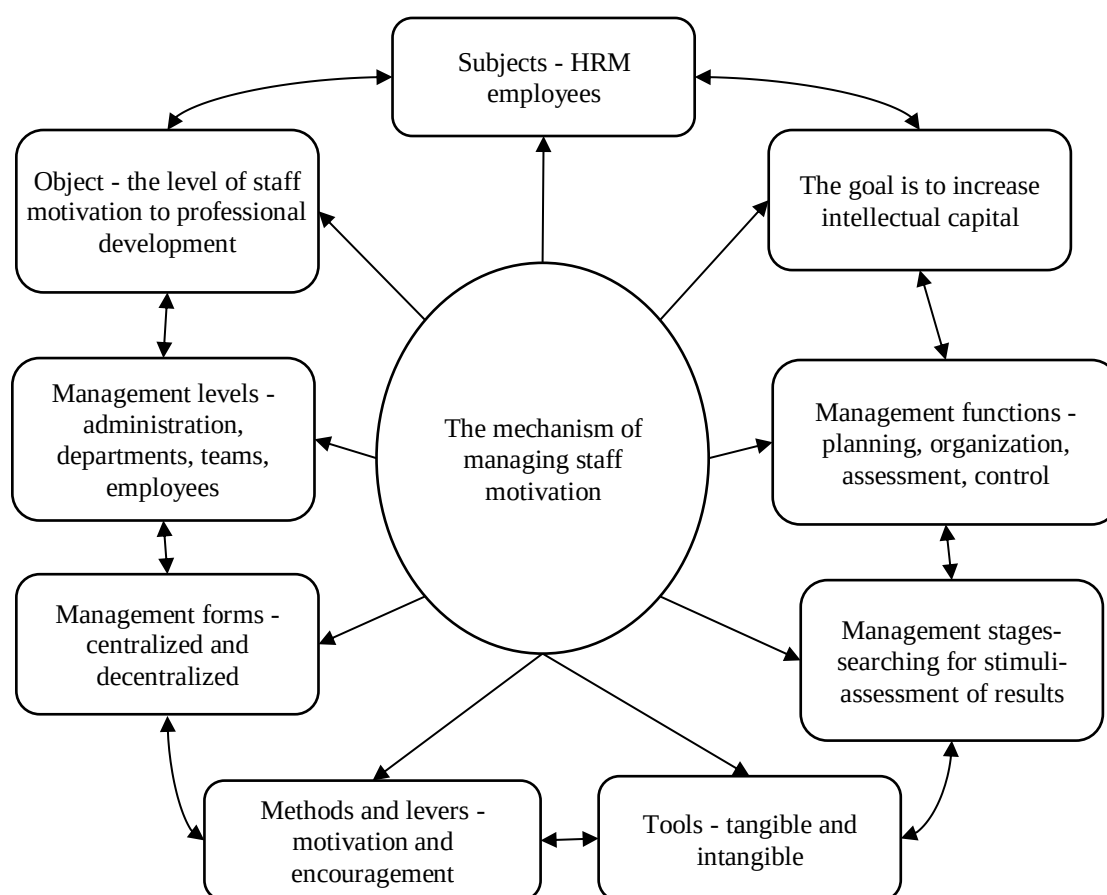
Personnel knowledge is a fundamental component of the intellectual potential of an enterprise. The sphere of education plays a priority role in the formation and development of the intellectual potential of the population, forming a complex of knowledge and skills necessary for working life [15]. Such characteristics as basic personnel education, special and targeted personnel training, informational personnel training, communicative personnel training (linguistic, psychological), a system of stimulating scientific and innovative activities, including increasing the social status of personnel (health, medical equipment, career growth) [24, p.285] should be the focus of attention of company management when developing a modern motivational mechanism. In this context, it is advisable to assess the possibilities of using traditional paradigms and concepts of motivation to update personnel motivation practices. For example, motivational theories of needs by A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland can be used from this point of view that the phenomenon of motivation arises in the case of the existence of unsatisfied needs of employees. In this context, the task of the HR manager is to accurately identify such needs and create all the necessary conditions for their satisfaction in the shortest possible time. The role of the procedural theories of V. Vroom, J. Adams lies in the ability to focus the attention of management personnel on how exactly the employee chooses a certain type of his behaviour, focusing on the desired result and expecting a fair reward. The fundamental postulates of the theory of reinforcement (behavioural theory of motivation) authored by B.F. Skinner testify to the fact that the positive behaviour of the employee, that is, the one that directs him to professional development, will be repeated if such his actions are supported by material or non-material incentives from the company's managers. It is these classical theories that have formed the fundamental basis for the development of many traditional practices of personnel motivation today, such as systems of material incentives, career growth, public recognition of merit and involvement of employees in the management of enterprises. They still do not lose their relevance, but in the conditions of increasing importance of the results of intellectual labour for the economic success of a business, their effectiveness is determined by their correct use with a rethinking of the needs of employees.

In the modern turbulent economic world, where competencies, skills and innovations have become the main competitive advantages for doing business, the ability of an enterprise to initiate development and effectively use the intellectual potential of its employees becomes a fundamental factor in their economic success. At the same time, realities show that traditional tools and approaches to personnel motivation do not always meet the current challenges of today, which encourages theorists and practitioners to look for new ways and means of using motivational factors and factors in the process of HR management of organizations.

Hunko V. I. emphasizes the fact that motivation to develop intellectual potential is an important task not only for the management of specific enterprises, but also for state policy. It is worth emphasizing that the general tendency to reduce the motivation of the employed population to actively use and develop intellectual potential is the result of a predominantly negative effect of a complex of factors that cover the conditions of human life. The state lacks control over the social and labour sphere of life,

factors that affect the ability to have decent work, to be satisfied with labour activity, and thanks to this - the quality of life, the realization of oneself as an employee, individual, citizen [15]. Thus, the new meaning and direction in the implementation of the mechanism for managing personnel motivation should be its focus on the development of the intellectual potential of the enterprise. To calibrate motivational mechanisms at the specified facility, the following areas of managerial influence on the use of motivational tools are proposed: motivation for continuous learning and self-development of employees, motivation for innovative approaches, initiative and creativity when performing professional tasks, motivation for knowledge exchange and smooth teamwork within the company's unified team; ensuring psychological comfort and well-being of employees and developing a system of internal motivation of personnel with a focus on the importance of their effective work and its impact on the overall performance indicators of the business entity.

Fig. 1 summarizes the elements of the personnel motivation management mechanism in the system of development of the intellectual potential of the enterprise.



**Figure. 1. - Elements of the mechanism of managing personnel motivation in the system of development of intellectual potential of the enterprise**

*Developed by the author*

Rational and effective management of personnel motivation in order to increase and develop the intellectual potential of the enterprise should be implemented not as a set of tools that are used fragmentarily and only when an urgent need arises, but as a comprehensive, flexible and adaptive system of management actions, as an adapted approach to the formation of a human resource of high professional quality. Personnel motivation management in modern business conditions should combine classical approaches and practices with new meanings, in particular, with the paradigms of human-centered management; and form a single comprehensive approach aimed at developing a culture of continuous learning and professional self-improvement of employees, using innovative practices and methods of organizing personnel employment and focusing management efforts on the well-being and economic security of employees. Only such a comprehensive and integrated approach in HR

management of organizations will allow them not only to survive in the market, but also to secure competitive advantages in the modern turbulent environment, under the influence of digitalization, and to preserve the most valuable intangible resource of business - human intellectual capital.

**Conclusions and prospects for further research.** Having studied the features of personnel motivation management in the system of intellectual potential development of an enterprise in traditional scientific approaches and in the publications of modern scientists, we can draw conclusions about the possibility of introducing a mechanism for managing personnel motivation in the system of intellectual potential development of an enterprise. The following architecture and components of the mentioned mechanism are proposed. Its subjects should include employees of the HR department or another unit that deals with personnel management. It would be advisable to include the company's top management, which can influence decisions on resource allocation and determining the part of them that will be directed to motivational measures. The purpose of such a mechanism should be to increase the level of intellectual capital of the enterprise. The list of management functions includes traditional ones in the management of organizations - planning, organizing, evaluating, and controlling the activities carried out with a focus on how they affected the state of the intellectual potential of the business entity. The stages of personnel motivation management can be: identification of the employee's needs, selection of incentives that are best able to satisfy them, and evaluation of the result obtained. It is proposed to include material and non-material motivators, such as wages, prizes, bonuses, public recognition, additional leave, praise, etc., as motivation tools. Incentives and incentives are chosen as methods and levers in the personnel motivation management mechanism. The use of administrative methods of influence, such as orders or instructions in modern conditions of uncertainty and constant stress of employees, will not provide a sufficient level of their professional motivation and self-motivation. We consider centralized forms of management, which will be formed at the company's management level, and decentralized forms, which will be applied directly by line managers, team leaders, etc. All levels of enterprise management should be involved in the implementation of the personnel motivation management mechanism - from administration to ordinary employees. It is important to realize that the object of creating and operating a mechanism for managing personnel motivation in conditions of a shortage of qualified personnel in the labor market should be the level of motivation of employees for continuous training and professional development. Prospects for further research are to form the foundations of the enterprise's personnel policy, which will be aimed at increasing the level of motivation of employees for personal and professional development in order to increase the intellectual capital and human resource potential of domestic economic structures.

### References

1. Ovrामets, V. A. (2022). Publichne upravlinnia naukovo-osvitnoiu sferoiu u konteksti zabezpechennia rozvytku intelektualnoho potentsialu derzhavy [Public administration of the scientific and educational sphere in the context of ensuring the development of the state's intellectual potential]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 2, 59–65 (in Ukr.).
2. Sakharova, K. O. (2020). Metodolohichni pidkhody doslidzhennia intelektualnoho potentsialu rehionu [Methodological approaches to researching the intellectual potential of the region]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 4, 20–26 (in Ukr.).
3. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., & Mykytyn, O. Z. (2024). Vyklyky mihratsiinykh vtrat molodi ta instrumenty zberezhenia intelektualno-kadrovoho potentsialu dlia rozvytku ekonomiky Lvivskoi oblasti [Challenges of youth migration losses and tools for preserving intellectual and human resource potential for the development of Lviv region's economy]. *Biznes Inform*, 11, 125–133 (in Ukr.).
4. Shepelenko, S. M. (2024). Upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv v umovakh hlobalnykh transformatsii: fundamentalno-katehorialni aspekty [Management of intellectual potential of enterprises in conditions of global transformations: Fundamental and categorical aspects]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1, 187–196 (in Ukr.).
5. Vidienieiev, O. I., & Yavorska, N. P. (2024). Biznes-struktura yak osoblyve seredovyshe dlia upravlinnia intelektualnym potentsialom [Business structure as a special environment for managing intellectual potential]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_9\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_51) (Accessed on May 5, 2025) (in Ukr.).

6. Ovrarnets, V. (2020). Informatsiino-tsyfrova model upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu [Information-digital model of intellectual potential development management]. *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini*, 20, 173–178 (in Ukr.).
7. Ovrarnets, V. (2021). Stratehichni vektory rozvytku intelektualnoho potentsialu ta mekhanizmiv yoho upravlinnia [Strategic vectors of intellectual potential development and its management mechanisms]. *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini*, 24, 119–123 (in Ukr.).
8. Voloshyn, R. V. (2024). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання intelektualnoho potentsialu v umovakh tsyfrovizatsii [Mechanisms of state regulation of intellectual potential in conditions of digitalization]. *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini*, 43, 146–152 (in Ukr.).
9. Prokhorova, V., Shkurenko, O., & Pikula, H. (2024). Vplyv hlobalizatsiinykh zmin na upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv [Influence of globalization changes on the management of intellectual potential of enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii : Ekonomika*, 18. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2024\\_18\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_17) (Accessed on May 5, 2025) (in Ukr.).
10. Sumara, A. O., & Bondarenko, V. Ye. (2024). Osvita, nauka ta tsyfrovi tekhnolohii yak kluchovi chynnyky rozvytku intelektualnoho potentsialu rehionu [Education, science, and digital technologies as key factors in the development of the region's intellectual potential]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu korablebuduvannya imeni admiral Makarova*, 3, 136–141 (in Ukr.).
11. Haidai, H. H., Dudka, T. V., Petrovska, S. I., & Shvets, L. V. (2022). Formuvannya ta rozvytok intelektualnoho kapitalu yak peredumova pidvyshchennia potentsialu konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Formation and development of intellectual capital as a prerequisite for increasing the enterprise's competitiveness potential]. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, 111, 285–291 (in Ukr.).
12. Semykina, M. V., Dmytryshyn, B. V., & Buhaieva, M. V. (2025). Tsyfrovi transformatsii ta intelektualnyi biznes: novi perspektyvy rozvytku liudskoho potentsialu ta sotsialno-ekonomichnykh system [Digital transformations and intellectual business: New perspectives for human potential and socio-economic systems development]. *Ekonomichniy prostir*, 199, 113–121 (in Ukr.).
13. Fedynets, N. I., & Kotsupey, V. M. (2020). Motyvatsiina skladova upravlinnia povedinkoiu personalu pidpriemstva [Motivational component of enterprise personnel behavior management]. *Mizhnarodnyi naukovy zhurnal "Internauka". Serii : Ekonomichni nauky*, 10(1), 110–115 (in Ukr.).
14. Hapieieva, O. M., & Skakun, V. V. (2021). Systema motyvatsii personalu v suchasnomu upravlinni orhanizatsiiei [Personnel motivation system in modern organization management]. *Visnyk Dnipropetrovskoho naukovo-doslidnoho instytutu sudovykh ekspertyz Ministerstva yustytzii Ukrainy. Ekonomichni nauky*, 2, 20–26 (in Ukr.).
15. Hunko, V. I. (2013). Pidvyshchennia roli derzhavy u motyvatsii pratsivnykiv do efektyvnoi realizatsii intelektualnoho potentsialu [Increasing the state's role in motivating employees for effective realization of intellectual potential]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, 33(1), 82–88 (in Ukr.).
16. Potiomkin, L. M. (2023). Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannya pidpriemstv ta rivnia upravlinnia protsesom motyvatsii personalu v umovakh voiennoho stanu [Increasing the efficiency of enterprise functioning and the level of personnel motivation management in conditions of martial law]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3-4, 59–75 (in Ukr.).
17. Aranovych, Yu. V., Sokurenko, P. I., Valentiieva, O. V., & Chalapko, L. D. (2024). Innovatsiini pidkhody do motyvatsii ta utrymannia talantiv v umovakh hibrydnoi roboty: vyklyky ta mozhlyvosti dlia upravlinnia personalom [Innovative approaches to motivating and retaining talents in hybrid work conditions: Challenges and opportunities for human resource management]. *Ahrosvit*, 24, 88–94 (in Ukr.).
18. Makovoz, O. V., & Ishchenko, V. O. (2024). Motyvatsiini komponenty upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Motivational components of personnel management at enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1, 99–106 (in Ukr.).
19. Levchuk, N. M., & Petrovska, S. I. (2022). Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom [Improvement of the motivational mechanism of personnel management]. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, 112, 387–394 (in Ukr.).
20. Luhova, V. M., & Churkin, A. O. (2022). Napriamy diahnozyky motyvatsii upravlinskoho personalu vidpovidno do suchasnykh teorii motyvatsii [Directions for diagnosing the motivation of managerial personnel according to modern theories of motivation]. *Biznes Inform*, 1, 390–397 (in Ukr.).
21. Ostrianina, S. V. (2022). Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti zabezpechennia upravlinnia orhanizatsii v konteksti modelei motyvatsii personalu v umovakh viiny [Socio-psychological features of ensuring organization management in the context of personnel motivation models in wartime conditions]. *Efektyvna ekonomika*, 8. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20) (Accessed on May 5, 2025) (in Ukr.).

22. Diakonova, I. I., Shcherbina, T. V., Yurchenko, A. A., & Siniahovskiy, Yu. V. (2021). Analiz suchasnykh modelei upravlinnia motyvatsiiei personalu u mizhnarodnykh kompaniiakh u konteksti tsinnisnykh oriientsii pratsivnykiv [Analysis of modern models of personnel motivation management in international companies in the context of employees' value orientations]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 3, 241–247 (in Ukr.).

23. Rekunenko, I. I., Kobushko, Ya. V., Rybalchenko, S. M., Ryzhkov, V. A., & Ismailova, A. (2021). Upravlinnia motyvatsiiei profesiinoho rozvytku personalu orhanizatsii [Management of motivation for professional development of organization personnel]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 3, 254–262 (in Ukr.).

24. Rud, N. T., & Havryliuk, Yu. M. (2011). Intelktualnyi potentsial: faktory formuvannia i realizatsii [Intellectual potential: Factors of formation and realization]. *Ekonomichni nauky. Ser. : Ekonomika ta menedzhment*, 8, 283–297 (in Ukr.).

25. Zabolotna, N. M. (2021). Intelktualni zdibnosti yak potentsial i resurs liudyny [Intellectual abilities as human potential and resource]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Psykholohiia*, 1, 12–16 (in Ukr.).

### References (in language original)

1. Оврамець В. А. Публічне управління науково-освітньою сферою у контексті забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу держави. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. № 2. С. 59–65.

2. Сахарова К. О. Методологічні підходи дослідження інтелектуального потенціалу регіону. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 4. С. 20–26.

3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Микитин О. З. Виклики міграційних втрат молоді та інструменти збереження інтелектуально-кадрового потенціалу для розвитку економіки Львівської області. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 125–133.

4. Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 187–196.

5. Віденєєв О. І., Яворська Н. П. Бізнес-структура як особливе середовище для управління інтелектуальним потенціалом. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_9\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_51) (дата звернення: 04.05.2025).

6. Оврамець В. Інформаційно-цифрова модель управління розвитком інтелектуального потенціалу. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 173–178.

7. Оврамець В. Стратегічні вектори розвитку інтелектуального потенціалу та механізмів його управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 119–123.

8. Волошин Р. В. Механізми державного регулювання інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 146–152.

9. Прохорова В., Шкуренько О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2024. Вип. 18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2024\\_18\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_17) (дата звернення: 04.05.2025).

10. Сумара А. О., Бондаренко В. Є. Освіта, наука та цифрові технології як ключові чинники розвитку інтелектуального потенціалу регіону. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*. 2024. № 3. С. 136–141.

11. Гайдай Г. Г., Дудка Т. В., Петровська С. І., Швець Л. В. Формування та розвиток інтелектуального капіталу як передумова підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 111. С. 285–291.

12. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Бугаєва М. В. Цифрові трансформації та інтелектуальний бізнес: нові перспективи розвитку людського потенціалу та соціально-економічних систем. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 113–121.

13. Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 110–115.

14. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20–26.



15.Гулько В. І. Підвищення ролі держави у мотивації працівників до ефективної реалізації інтелектуального потенціалу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. Вип. 33(1). С. 82–88.

16.Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4. С. 59–75.

17.Аранович Ю. В., Сокурєнко П. І., Валентієва О. В., Чалапко Л. Д. Інноваційні підходи до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи: виклики та можливості для управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 88–94.

18.Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99–106.

19.Левчук Н. М., Петровська С. І. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 387–394.

20.Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.

21.Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20) (дата звернення: 04.05.2025).

22.Дяконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 241–247.

23.Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Рижков В. А., Ісмаїлова А. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 254–262.

24.Рудь Н. Т., Гаврилюк Ю. М. Інтелектуальний потенціал: фактори формування і реалізації. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 283–297.

25.Заболотна Н. М. Інтелектуальні здібності як потенціал і ресурс людини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія*. 2021. Вип. 1. С. 12–16.

**КІМЛИК Василь Миколайович,**  
здобувач освіти ступеня доктора філософії,  
кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТРАДИЦІЙНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА НОВІ СЕНСИ

**Вступ.** Втрата людського капіталу Україною після початку повномасштабної війни у 2022 році зумовила дефіцит працівників інтелектуальних професій на ринку праці. У поєднанні з тенденцією до цифровізації бізнес-процесів, яка дозволила суттєво розширити межі дистанційної зайнятості і фактично зруйнувала усі існуючі дотепер перепони для можливостей працевлаштування українців за кордоном, і два фактори зумовили те, що вітчизняні підприємства опинилися у ситуації неспроможності залучити висококваліфікований персонал до своїх колективів і команд через нездатність запропонувати конкурентоспроможний рівень оплати їх праці у порівнянні з зарубіжними компаніями. З огляду на це, виникла нагальна необхідність пошуку мотиваційних інструментів для привернення уваги кваліфікованих працівників до можливостей роботи в українських компаніях.

**Мета** - огляд і аналіз традиційних наукових підходів та пошук нових сенсів у площині управління мотивацією персоналу для забезпечення потреби розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

**Результати.** Дослідження підтверджує можливість та необхідність впровадження ефективного механізму управління мотивацією персоналу для системного розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Цей механізм має бути цілеспрямованим і багатоаспектним. Ключовим об'єктом цього механізму, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, є рівень мотивації працівників до постійного навчання та професійного розвитку. Запровадження такого комплексного та гнучкого підходу дозволить підприємствам не лише утримувати цінних фахівців, а й ефективно розвивати свій інтелектуальний капітал.

**Оригінальність.** Виокремлено та конкретизовано такі складові елементи механізму управління мотивацією персоналу в системі розвитку інтелектуального потенціалу підприємства як суб'єкти управління, об'єкт управління, мета управління мотивацією, функції управління, його етапи інструменти мотиваційного впливу, методи використання факторів мотивації працівників компанії до постійного професійного розвитку та самовдосконалення.

**Висновок.** Управління мотивацією персоналу у сучасних умовах ведення бізнесу має поєднати класичні підходи та практики з новими сенсами, зокрема, з парадигмами людино центрованого менеджменту; і сформувати єдиний комплексний підхід, спрямований на розвиток культури безперервного навчання та професійного самовдосконалення працівників, використання інноваційних практик та методів організації зайнятості персоналу та фокусування управлінських зусиль на благополуччі та економічній безпеці співробітників. Лише такий комплексний та інтегрований підхід у HR-менеджменті організації дозволить їм не лише вижити на ринку, але й забезпечити собі конкурентні переваги у сучасному турбулентному середовищі, під впливом цифровізації, та зберегти найцінніший нематеріальний ресурс бізнесу - людський інтелектуальний капітал.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, HR-менеджмент, інтелектуальний потенціал, розвиток працівників, розвиток підприємства.

Одержано редакцією: 25.02.2025  
Прийнято до публікації: 16.03.2025

УДК 334.722.022.3:005.1:005.93

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-48-56>

**НАЗАРЕНКО Сергій Анатолійович,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
та державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9378-9009>  
[management\\_cnu@ukr.net](mailto:management_cnu@ukr.net)

## **ШЛЯХИ ОНОВЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЗАСОБІВ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ**

*Постійне збільшення кількості ризиків, з якими у своїй діяльності стикаються підприємства, нові форми прояву економічних і фізичних загроз та викликів, спровокованих цифровізацією та реаліями воєнного часу, а також довготривалими економічною та політичною нестабільністю, глобалізацією, потребою слідування цілям сталого розвитку, тощо, формує для персоналу сучасних компаній площину проблемної реалізації підходів до ефективного та результативного ризик-менеджменту. Виникає необхідність залучення зовнішніх експертів - фахівців з ризик-менеджменту та управління економічною безпекою для оновлення та модернізації механізмів управління ними для попередження загрози банкрутства та ліквідації вітчизняних підприємств.*

*Встановлено, що використання послуг управлінського консалтингу, таких як: стратегічний корпоративний консалтинг, націлений на визначення сильних і слабких сторін функціонування та розвитку бізнесу; організаційний консалтинг та консультування у процесі управління змінами; що дають змогу уникнути опору інноваціям з боку персоналу підприємства; фінансовий консалтинг, що дає можливість ефективного та професійного управління фінансовими ризиками; HR-консалтинг, націлений на ідентифікацію і мінімізацію кадрових ризиків на усіх етапах процесу управління персоналом; маркетинговий консалтинг і оцінювання ринкових ризиків, спрямований на вивчення потреб і поведінки споживачів та на уникнення втрати клієнтів і стратегічних партнерів; IT-консалтинг, здатний побудувати систему захисту інформаційних ресурсів і забезпечити безпеку цифрових процесів у діяльності підприємства, та врешті безпеко орієнтований консалтинг і загальний ризик-менеджмент - дозволить посилити функціональні спроможності механізму управління економічною безпекою підприємства, у результаті чого йому стануть доступними нові конкурентні переваги та резерви для поліпшення власного фінансово-господарського стану у стратегічній перспективі.*

*Запропоновано механізмом управління економічною безпекою підприємства вважати сукупність взаємопов'язаних процесів і процедур реалізації безпеко орієнтованих заходів у процесів діяльності підприємства, очікуваним результатом від яких є досягнення стану захищеності корпоративних ресурсів підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз. Узагальнено послуги управлінського консалтингу, придатні для використання у механізмі управління економічною безпекою підприємства з метою підвищення рівня його результативності для запобігання ризику банкрутства суб'єкта господарювання у стратегічній перспективі.*

*Управлінський консалтинг спрямований на вирішення проблем, які виникли у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства, у той час, як механізм управління його економічною безпекою має на меті не допустити виникнення таких проблем. Тому синергія цих двох управлінських інструментів матиме позитивний ефект для стану економічної безпеки суб'єкта господарювання. Особливо доречними у межах безпеко орієнтованого менеджменту може бути отримання таких послуг, як стратегічний корпоративний консалтинг, організаційний консалтинг, фінансовий консалтинг, HR-консалтинг, маркетинговий консалтинг, IT-консалтинг, консалтинг у площині управління ризиками.*

**Ключові слова:** економічна безпека, механізм управління економічною безпекою, управлінське консультування, ризики, управління підприємством.



**Постановка проблеми.** Постійне збільшення кількості ризиків, з якими у своїй діяльності стикаються підприємства, нові форми прояву економічних і фізичних загроз та викликів, спровокованих цифровізацією та реаліями воєнного часу, а також довготривалими економічною та політичною нестабільністю, глобалізацією, потребою слідування цілям сталого розвитку, тощо, формує для персоналу сучасних компанії площину проблемної реалізації підходів до ефективного та результативного ризик-менеджменту. Працівники сучасних підприємств не завжди мають належні знання, навички та вміння для оперативного реагування на прояви новітніх ризиків. Розуміючи та вмюючи використовувати класичні підходи до управління економічною безпекою, вони, однак, не здатні швидко зорієнтуватися у царині нових можливостей, інструментарію та методології протидії ризиковим факторам, які уже успішно адаптовані та активно використовуються у системах забезпечення економічної безпеки підприємницьких структур у багатьох країнах світу. З огляду на це, виникає необхідність залучення зовнішніх експертів - фахівців з ризик-менеджменту та управління економічною безпекою для оновлення та модернізації механізмів управління ними для попередження загрози банкрутства та ліквідації вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Простежимо погляди науковців щодо можливостей використання управлінського консультування у різних площинах фінансово-господарської діяльності сучасних підприємств. Волошин Є. О. проводить критичний аналіз площини наукових підходів та новітній погляд на термінологію дефініції "управлінський консалтинг" [1], Бондарчук Л. В., Бурдейний В. В. пропонують використання консалтингових послуг як інструмента в управлінні бізнесом [2], Марченко О. С., Ярмак О. В. конкретизують техніко-технологічні та наукові чинники трансформацій управлінського консалтингу [3], Шевченко Л. С., Нестеренко І. В. вивчають можливості управлінського консалтингу в умовах законодавчих та інформаційних обмежень [4], Шулла Р. С., Попик М. М. позиціонують бізнес-консалтинг як інструмент підвищення ефективності управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [5], Гнатишин Л., Мацьків Г., Прокопишин О. описують бухгалтерський консалтинг як інструмент управління підприємством [6], Колісник Г. М., Гелей Л. О., Шуліко А. О. фокусують увагу на управлінському аудиті як виді надання консалтингових послуг [7], Тяжкороб І. описує технології фінансово-інвестиційного консалтингу [8], Лазоренко Л. В., Мотузка О. М. досліджують особливості консалтингу в сфері антикризового управління [9], Копитко М. І. пропонує використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу індустрії 4.0 [10], Кузнецов Е. А. обґрунтовує роль управлінського консалтингу в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту [11], Захарченко В. І. доводить доцільність консалтингових послуг в питаннях управління виробництвом [12], Лаптева В. В. уточнює можливості використання інструментів управлінського консалтингу в процесі управління малим підприємництвом [13], Базецька Г. І. вирізняє шляхи використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві [14], Матвєєва Н. М. позиціонує економічний консалтинг як інструмент сучасного ефективного управління підприємством [15], Бербенець О. В. систематизує світові тенденції розвитку управлінського консалтингу [16], а Водянка Л. Д., Козак В. С., Шелюжак І. Г. у свою чергу, пропонують порівняльний аналіз ринку управлінського консалтингу в європейських країнах та Україні [17].

У контексті цього дослідження викликають інтерес і публікації, присвячені основам формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства. Боровик М. В., Запорожець Г. В., Волошан М. О. окреслюють теоретичні основи формування організаційного механізму управління економічною безпекою [18], Юнацький М. О., Гребенюк І. В. конкретизують складові механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства [19], Дячков Д. В., Батура В. Ю., Сокирко І. А. узагальнюють особливості формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства [20], Любохинець Л. С. доповнює теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання

інструментів гнучкого управління [21], Колісниченко П. Т., Ушенко Н. В., Терещенко Е. Ю. досліджують методичні засади аналізу ефективності механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства [22], Гутніченко М. О., Ткаченко Т., Івченко Є. А. конкретизують особливості функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства [23-25]. Однак, наукових публікацій, які б уточнювали та пояснювали можливості використання управлінського консалтингу для оптимізації механізму управління економічною безпекою у сучасних наукових виданнях знайти не вдалося.

**Метою статті** є визначення перспективних напрямів оновлення механізму управління економічною безпекою підприємств із використанням засобів управлінського консультування.

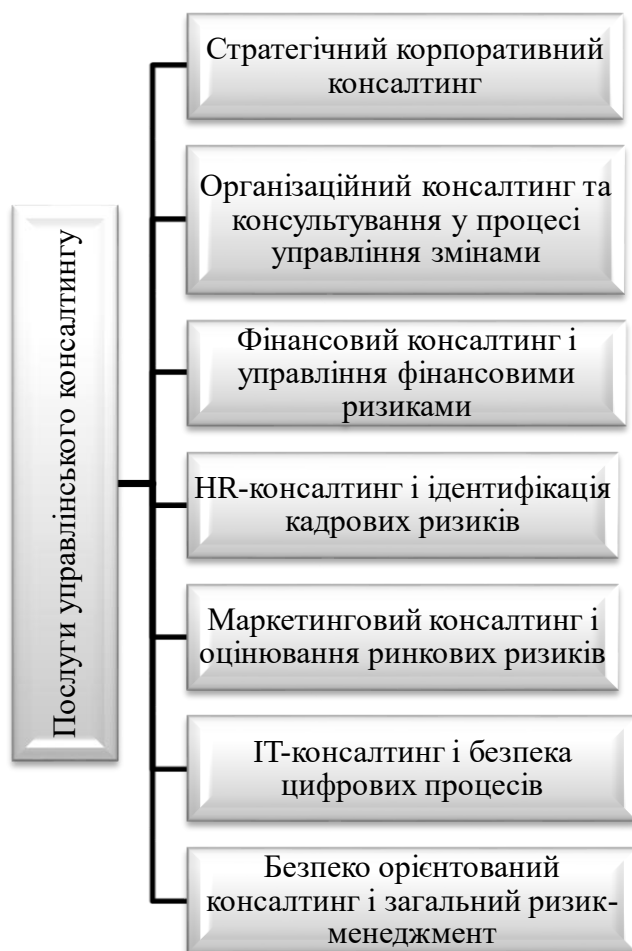
**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управлінський консалтинг є спеціальним каналом забезпечення бізнесу знаннями, інформацією про управлінські інновації, сучасні методи, заходи та досвід ефективного управління підприємствами [3, с.54].

У процесі надання та отримання послуг управлінського консалтингу у учасників цього процесу виникають економічні обов'язки, які і є підґрунтям для його використання у механізмі управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. Шевченко Л. С., Нестеренко І. В. окреслюють перелік цих обов'язків, як: визначення економічного ефекту від проведених заходів зі збирання конкурентної інформації, з оплати інформаційних послуг, наданих компанії дослідницькими організаціями, та ін. Оцінка економічного ефекту від споживання ділової інформації може проводитися або за допомогою конкретних економічних показників (наприклад, зростання частки ринку, динаміки виторгів від реалізації, прибутків та інших результуючих показників), або побічно, враховуючи вплив інформації на підвищення рівня знань фахівців і потенційні можливості застосування цих знань у господарській діяльності [4, с.81], що безпосередньо впливає на стан фінансової, інтелектуально-кадрової, матеріальної та інформаційної безпеки підприємства.

Водянка Л. Д., Козак В. С., Шелюжак І. Г. зазначають, що у межах використання управлінського консалтингу, підприємство може отримати широкий спектр різноманітних послуг, таких як управління бізнес-процесами; стратегічний план розвитку персоналу; підбір, відбір та навчання персоналу; ведення кадрового діловодства; реінжиніринг організаційної структури організації; управління ризиками від інноваційних проєктів; удосконалення стратегії підприємства; впровадження інноваційних методів управління персоналом; стимулювання персоналу (матеріальна та нематеріальна винагорода); корпоративна культура та налагодження соціально-психологічного клімату в організації; інформатизація та автоматизація системи управління персоналом за допомогою сучасних програм [17, с.223-224].

Волошин Є.О. підсумовує, що управлінське консультування – це надання незалежних, об'єктивних і кваліфікованих послуг з вирішення управлінських проблем для підвищення ефективності бізнесу. Воно охоплює широкий спектр діяльності, від стратегічного планування до впровадження нових бізнес-процесів і технологічних рішень, може бути надано в будь-якому бізнесі, незалежно від його розміру, галузі або стадії розвитку. Пропоноване науковцем визначення є достатньо широким, щоб охоплювати весь спектр діяльності управлінського консалтингу, і в той же час достатньо конкретним, щоб бути зрозумілим і практичним. Воно також підкреслює роль управлінського консалтингу у підвищенні ефективності бізнесу [1, с.278].

Механізм управління економічною безпекою підприємства – це сукупність взаємопов'язаних процесів і процедур реалізації безпеко орієнтованих заходів у процесів діяльності підприємства, очікуваним результатом від яких є досягнення стану захищеності корпоративних ресурсів підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз. Рис 1 узагальнює послуги управлінського консалтингу, придатні для використання у механізмі управління економічною безпекою підприємства.



**Рисунок 1. - Послуги управлінського консалтингу, придатні для використання у механізмі управління економічною безпекою підприємства**

*Складено автором*

Доцільність використання послуг консалтингу для підвищення рівня економічної безпеки підприємства та збільшення ефективності функціонування механізму управління нею визначається самою природою консультативних послуг і їх цільовим спрямуванням. Найбільш ефективним, звісно, буде комплексне застосування певного набору послуг, спрямованих на різні проблемні аспекти забезпечення економічної безпеки – фінансові, кадрові, інформаційні, тощо. Бондарчук Л.В., Бурдейний В.В. зазначають, що система консалтингових послуг є інтелектуальною, аналітичною, специфічною діяльністю, в рамках якої консультанти-експерти проводять аналіз, знаходять проблему і причину її виникнення, розробляють план подолання цієї проблеми і впроваджують ефективні інструменти менеджменту та визначають ефективність і необхідність застосування моделі управлінського рішення [2, с.18]. Отже, управлінський консалтинг спрямований на вирішення проблем, які виникли у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства, у той час, як механізм управління його економічною безпекою має на меті не допустити виникнення таких проблем. Тому синергія цих двох управлінських інструментів матиме позитивний ефект для стану економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Отже, управлінський консалтинг може бути ефективним інструментом для оптимізації функціонування та структурної побудови механізму управління економічної безпеки підприємства. Такого ефекту можна досягти через залучення зовнішніх фахівців та експертів, які здатні надати об'єктивні пропозиції, висловити незаангажовані ідеї та використати наявні у них спеціалізовані знання та навички, а також досвід, сформований на основі консультування багатьох підприємств та організацій. Найбільшу цінність для функціонування механізму управління економічною безпекою можуть мати такі консалтингові послуги, як незалежне оцінювання та аудит функціональної здатності механізму управління економічною безпекою, в процесі яких

можна буде конкретизувати слабкі місця системи економічної безпеки, сліпі зони управління ризиками та потенційні загрози, які могли залишитися поза увагою співробітників підприємства по причині відсутності у них достатнього досвіду або необхідних компетенцій. Фахівці з управлінського консалтингу можуть дати оцінку тому, наскільки ефективно механізмом управління економічною безпекою ідентифікуються, оцінюються та управляються зовнішні та внутрішні ризики, чи наявна у підприємства і наскільки раціональною є практика проведення внутрішніх контролів та аудитів рівня економічної безпеки, чи відповідає діяльність суб'єкта господарювання та принципи його безпеки орієнтованого менеджменту вітчизняним нормативно-правовим актам та галузевим стандартом, а також діагностувати, яким є рівень обізнаності, розуміння та відповідальності працівників підприємства щодо дотримання правил економічної безпеки в компанії.

Аналіз інформації, що містить у собі відомості про результати фінансово-господарської діяльності підприємства та організацію внутрішніх процесів його функціонування та розвитку, а також даних щодо результативності механізму управління економічною безпекою у процесі протидії існуючим загрозам і ризикам, дозволить консультанту надати пропозиції менеджменту компанії щодо розробки комплексної стратегії управління економічною безпекою на перспективу. Управлінське консультування дозволить визначити перелік пріоритетних загроз для діяльності підприємства та надати пропозиції щодо імовірних заходів для їх мінімізації; обґрунтувати підвалини створення системи безперервного моніторингу, діагностики та раннього попередження змін у навколишньому середовищі суб'єкта господарювання, розпочати розроблення планів антикризових дій з урахуванням фінансових, інформаційних, кадрових та інших складових системи економічної безпеки та використати переваги від запровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів, що підвищить рівень функціональності захисних механізмів задля збереження цілісності корпоративних ресурсів підприємства.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Дослідивши можливості оновлення механізму управління економічною безпекою підприємств із використанням засобів управлінського консалтингу, можна зробити такі висновки. Використання послуг управлінського консалтингу, таких як: стратегічний корпоративний консалтинг, націлений на визначення сильних і слабких сторін функціонування та розвитку бізнесу; організаційний консалтинг та консультування у процесі управління змінами; що дають змогу уникнути опору інноваціям з боку персоналу підприємства; фінансовий консалтинг, що дає можливість ефективного та професійного управління фінансовими ризиками; HR-консалтинг, націлений на ідентифікацію і мінімізацію кадрових ризиків на усіх етапах процесу управління персоналом; маркетинговий консалтинг і оцінювання ринкових ризиків, спрямований на вивчення потреб і поведінки споживачів та на уникнення втрати клієнтів і стратегічних партнерів; IT-консалтинг, здатний побудувати систему захисту інформаційних ресурсів і забезпечити безпеку цифрових процесів у діяльності підприємства, та врешті безпеку орієнтований консалтинг і загальний ризик-менеджмент - дозволить посилити функціональні спроможності механізму управління економічною безпекою підприємства, у результаті чого йому стануть доступними нові конкурентні переваги та резерви для поліпшення власного фінансово-господарського стану у стратегічній перспективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у інтеграції процесу отримання актуальних консультативних послуг у систему управління суб'єктом господарювання на постійній основі для досягнення підприємствами мети ефективного функціонування механізму управління економічною безпекою та підтримання її високого рівня попри загрози воєнного часу.

#### Список використаних джерел:

1. Волошин Є. О. Дефініція "управлінський консалтинг": критичний аналіз площини наукових підходів та новітній погляд на термінологію. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(1). С. 271–279.
2. Бондарчук Л. В., Бурдейний В. В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*. 2020. № 11(1). С. 15–18.

3. Марченко О. С., Ярмак О. В. Техніко-технологічні та наукові чинники трансформацій управлінського консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2023. № 1. С. 52–68.
4. Шевченко Л. С., Нестеренко І. В. Управлінський консалтинг в умовах законодавчих та інформаційних обмежень. *Економічна теорія та право*. 2023. № 1. С. 69–86.
5. Шулла Р. С., Попик М. М. Бізнес-консалтинг як інструмент підвищення ефективності управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2022. Вип. 2. С. 30–37.
6. Гнатишин Л., Мацьків Г., Прокопишин О. Бухгалтерський консалтинг як інструмент управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 44–49.
7. Колісник Г. М., Гелей Л. О., Шуліко А. О. Управлінський аудит як вид надання консалтингових послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 158–164.
8. Тяжкороб І. Подолання інформаційної асиметрії в управлінні персональними фінансами: технології фінансово-інвестиційного консалтингу. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 6. С. 404–418.
9. Лазоренко Л. В., Мотузка О. М. Консалтинг в сфері антикризового управління. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 57–60.
10. Копитко М. І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу індустрії 4.0. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2024. Вип. 2. С. 39–48.
11. Кузнецов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 1. С. 9–22.
12. Захарченко В. І. Обґрунтованість консалтингових послуг в питаннях управління виробництвом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 27–41.
13. Лаптева В. В. Використання інструментів управлінського консалтингу в процесі управління малим підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 84–95.
14. Базецька Г. І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3. С. 62–78.
15. Матвєєва Н. М. Економічний консалтинг як інструмент сучасного ефективного управління підприємством. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1. С. 128–132.
16. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43.
17. Водянка Л. Д., Козак В. С., Шелюжак І. Г. Порівняльний аналіз ринку управлінського консалтингу в європейських країнах та Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 222–227.
18. Боровик М. В., Запорожець Г. В., Волошан М. О. Теоретичні основи формування організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2023. № 31. С. 19–24.
19. Юнацький М. О., Гребенюк І. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його складові. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 2. С. 73–80.
20. Дячков Д. В., Батура В. Ю., Сокирко І. А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(2). С. 31–36.
21. Любохинець Л. С. Теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 203–208.
22. Колісниченко П. Т., Ушенко Н. В., Терещенко Е. Ю. Методичні засади аналізу ефективності механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 3. С. 42–53.
23. Гутніченко М. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Т. 1, № 2. С. 7–12.
24. Ткаченко Т. Управлінський механізм розвитку системи економічної безпеки на промислових підприємствах в умовах конкурентної парадигми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 156–163.
25. Івченко Є. А. Організаційно-економічний механізм управління трансформаціями у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(3). С. 47–53.

## References

1. Voloshyn, Ye. O. (2024). Definiitsia "upravlinskyi konsal'tynh": krytychnyi analiz ploschchyny naukovykh pidkhodiv ta novitnii pohliad na terminolohiiu ["Management consulting" definition: A critical analysis of the plane of scientific approaches and a new look at terminology]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 20(1), 271–279 (in Ukr.).
2. Bondarchuk, L. V., & Burdeinyi, V. V. (2020). Konsal'tynhovi posluhy yak instrument v upravlinni biznesom [Consulting services as a tool in business management]. *Molodyi vchenyi*, 11(1), 15–18 (in Ukr.).
3. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2023). Tekhniko-tekhnologichni ta naukovy chynnyky transformatsii upravlinskoho Konsal'tynhu [Technical, technological, and scientific factors of management consulting transformations]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 1, 52–68 (in Ukr.).
4. Shevchenko, L. S., & Nesterenko, I. V. (2023). Upravlinskyi konsal'tynh v umovakh zakonodavchykh ta informatsiinykh obmezhen [Management consulting in conditions of legislative and informational restrictions]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 1, 69–86 (in Ukr.).
5. Shulla, R. S., & Popyk, M. M. (2022). Biznes-konsal'tynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu [Business consulting as a tool to increase the efficiency of cost management in hotel and restaurant businesses]. *Visnyk Sumskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu. Serii : Ekonomika i menedzhment*, 2, 30–37 (in Ukr.).
6. Hnatyshyn, L., Matskiv, H., & Prokoshyn, O. (2023). Bukhhalterskyi konsal'tynh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Accounting consulting as an enterprise management tool]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnogo universytetu pryrodokorystuvannia. Serii : Ekonomika APK*, 30, 44–49 (in Ukr.).
7. Kolisnyk, H. M., Helei, L. O., & Shuliko, A. O. (2022). Upravlinskyi audyt yak vyd nadannia konsal'tynhovykh posluh [Management audit as a type of consulting service]. *Infrastruktura rynku*, 63, 158–164 (in Ukr.).
8. Tiazhkorob, I. (2024). Podolannia informatsiinoi asymetrii v upravlinni personalnymi finansamy: tekhnologii finansovo-investytsiinoho konsal'tynhu [Overcoming information asymmetry in personal finance management: Technologies of financial and investment consulting]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 6, 404–418 (in Ukr.).
9. Lazorenko, L. V., & Motuzka, O. M. (2024). Konsal'tynh v sferi antykrizovoho upravlinnia [Consulting in the field of anti-crisis management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 57–60 (in Ukr.).
10. Kopytko, M. I. (2024). Vykorystannia tekhnologii kouchynhu ta konsal'tynhu v upravlinni personalom dlia pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv, proektnoi ta innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv z vrakhuvanniam vplyvu industrii 4.0 [Using coaching and consulting technologies in personnel management to increase the efficiency of business processes, project and innovation activities of enterprises, considering the impact of Industry 4.0]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*, 2, 39–48 (in Ukr.).
11. Kuznietsov, E. A. (2016). Upravlinskyi konsal'tynh v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomiky i menedzhmentu [Management consulting in the system of innovative development of economics and management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 15(1), 9–22 (in Ukr.).
12. Zakharchenko, V. I. (2018). Obgruntovanist konsal'tynhovykh posluh v pytanniakh upravlinnia vyrobnytstvom [Substantiation of consulting services in production management issues]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 17(1), 27–41 (in Ukr.).
13. Laptieva, V. V. (2018). Vykorystannia instrumentiv upravlinskoho konsal'tynhu v protsesi upravlinnia malym pidpriemnytstvom [Using management consulting tools in the process of small business management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 17(1), 84–95 (in Ukr.).
14. Bazetska, H. I. (2019). Vykorystannia ekonomichnoho konsal'tynhu v protsesi rozrobky upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [Using economic consulting in the process of developing management decisions at an enterprise]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 3, 62–78 (in Ukr.).
15. Matvieieva, N. M. (2022). Ekonomichni konsal'tynh yak instrument suchasnoho efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Economic consulting as a tool for modern effective enterprise management]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 1, 128–132 (in Ukr.).
16. Berbenets, O. V. (2021). Svitovi tendentsii rozvytku upravlinskoho konsal'tynhu [Global trends in the development of management consulting]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12, 38–43 (in Ukr.).
17. Vodianka, L. D., Kozak, V. S., & Sheliuzhak, I. H. (2020). Porivnialnyi analiz rynku upravlinskoho konsal'tynhu v yevropeiskykh krainakh ta Ukraini [Comparative analysis of the management consulting market in European countries and Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, 48, 222–227 (in Ukr.).

18. Borovyk, M. V., Zaporozhets, H. V., & Voloshan, M. O. (2023). Teoretychni osnovy formuvannia orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu budivelnnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of forming an organizational mechanism for managing the economic security of construction enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii : Ekonomika*, 31, 19–24 (in Ukr.).

19. Yunatskyi, M. O., & Hrebieniuk, I. V. (2019). Mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva ta yoho skladovi [Mechanism of financial and economic security management of an enterprise and its components]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, 2, 73–80 (in Ukr.).

20. Diachkov, D. V., Batura, V. Yu., & Sokyрко, I. A. (2019). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Formation of an organizational and economic mechanism for managing the economic security of an enterprise]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii : Ekonomika i upravlinnia*, 30(69), 5(2), 31–36 (in Ukr.).

21. Liubokhynets, L. S. (2021). Teoretychnyi bazys formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv na osnovi vykorystannia instrumentiv hnutkoho upravlinnia [Theoretical basis for forming a mechanism for ensuring the economic security of industrial enterprises based on the use of flexible management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 6(3), 203–208 (in Ukr.).

22. Kolisnichenko, P. T., Ushenko, N. V., & Tereshchenko, E. Yu. (2023). Metodychni zasady analizu efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Methodological principles for analyzing the effectiveness of the financial and economic security management mechanism of an enterprise]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, 3, 42–53 (in Ukr.).

23. Hutnichenko, M. O. (2024). Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Mechanism of enterprise economic security management]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 1(2), 7–12 (in Ukr.).

24. Tkachenko, T. (2022). Upravlinskyi mekhanizm rozvytku systemy ekonomichnoi bezpeky na promyslovykh pidpriemstvakh v umovakh konkurentnoi paradyhmy [Management mechanism for the development of an economic security system at industrial enterprises in a competitive paradigm]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4, 156–163 (in Ukr.).

25. Ivchenko, Ye. A. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia transformatsiinykh u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Organizational and economic mechanism for managing transformations in the enterprise economic security system]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1(3), 47–53 (in Ukr.).

#### NAZARENKO Serhii

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Management and  
Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### WAYS TO UPDATE THE MECHANISM OF ENTERPRISES ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT USING MANAGEMENT CONSULTING TOOLS

**Introduction.** The constant increase in the number of risks that enterprises face in their activities, new forms of manifestation of economic and physical threats and challenges provoked by digitalization and the realities of wartime, as well as long-term economic and political instability, globalization, the need to follow the goals of sustainable development, etc., forms a problematic area for the personnel of modern companies to implement approaches to effective and efficient risk management. There is a need to involve external experts - specialists in risk management and economic security management to update and modernize their management mechanisms to prevent the threat of bankruptcy and liquidation of domestic enterprises.

**Purpose** - identification of promising areas for updating the mechanism for managing the economic security of enterprises using management consulting tools.

**Results.** It was found out, that the use of management consulting services, such as: strategic corporate consulting, aimed at identifying the strengths and weaknesses of the functioning and development of the business; organizational consulting and consulting in the process of change management; which make it possible to avoid resistance to innovations from the company's personnel; financial consulting, which enables effective and professional management of financial risks; HR consulting, aimed at identifying and minimizing personnel risks at all stages of the personnel management process; marketing consulting and market risk assessment, aimed at

*studying the needs and behaviour of consumers and avoiding the loss of customers and strategic partners; IT consulting, capable of building a system for protecting information resources and ensuring the security of digital processes in the company's activities, and finally, security-oriented consulting and general risk management - will allow strengthening the functional capabilities of the enterprise's economic security management mechanism, as a result of which new competitive advantages and reserves for improving its own financial and economic condition in a strategic perspective will become available to it.*

**Originality.** *It is proposed to consider the mechanism of economic security management of an enterprise as a set of interrelated processes and procedures for implementing security-oriented measures in the processes of the enterprise's activities, the expected result of which is to achieve a state of protection of the enterprise's corporate resources from the negative impact of external and internal dangers and threats. Management consulting services suitable for use in the mechanism of economic security management of an enterprise in order to increase its effectiveness to prevent the risk of bankruptcy of a business entity in a strategic perspective are summarized.*

**Conclusion.** *Management consulting is aimed at solving problems that have arisen in the process of financial and economic activities of the enterprise, while the mechanism for managing its economic security aims to prevent the emergence of such problems. Therefore, the synergy of these two management tools will have a positive effect on the state of economic security of the business entity. Particularly relevant within the framework of security-oriented management may be the receipt of such services as strategic corporate consulting, organizational consulting, financial consulting, HR consulting, marketing consulting, IT consulting, and consulting in the area of risk management.*

**Keywords:** *economic security, economic security management mechanism, management consulting, risks, enterprise management.*

*Одержано редакцією: 20.03.2025  
Прийнято до публікації: 15.04.2025*



УДК 364:122

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-57-66>

**GRYLITSKA Anzhela Viktorivna**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Management and Public Administration of,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-2142>

[viola-albina@ukr.net](mailto:viola-albina@ukr.net)

## STRATEGIC RISK MANAGEMENT AND CRISIS PREDICTION TOOLS IN CONTEMPORARY ENTERPRISE MANAGEMENT

**Introduction.** *The article examines the interpretation of risk in an enterprise, highlighting the connection between risk and the concept of “uncertainty.” It is noted that risk is inevitable for any enterprise. To ensure effective management, a classification of risks is proposed based on the following criteria: the nature of activities, scale of occurrence, level of losses, types, timing of risk-related decisions, as well as identifying the types of entrepreneurial risks. The article outlines the main tasks of risk management and the functions of the risk management entity within an enterprise, including forecasting, organization, regulation, coordination, stimulation, and control, with a detailed description of each. The key stages of risk management in an enterprise are examined, and the main requirements for a risk management system are specified. The article describes how risk assessment should take place within an organization and the fundamental principles that enterprises should adhere to for effective risk management. The interrelation between risk and crisis in an enterprise is highlighted. Both the macro and micro levels of crisis are considered. The article analyzes the types of crises that may arise in organizations, including financial, operational, marketing, social, informational, personnel, technical-technological, and organizational-managerial crises. It outlines the signs of crisis phenomena by which a crisis can be identified. Additionally, a classification of crises, their causes, and the factors influencing them are proposed. The article notes that an enterprise experiencing a crisis may face two potential outcomes – overcoming the crisis or liquidation. The main prerequisites for a crisis and the most effective methods for identifying them are explored, which is crucial for ensuring the stable operation of an enterprise.*

**Purpose.** *The main purpose of this study is to investigate the role and effectiveness of strategic risk management and crisis prediction tools in enhancing the resilience and adaptive capacity of enterprises. The paper aims to identify best practices, methodological approaches, and digital instruments that help in early detection of risks and prevention of crisis situations in organizational operations.*

**Results.** *The analysis demonstrates that modern enterprises increasingly utilize predictive analytics, artificial intelligence, scenario modeling, and early warning systems to manage strategic risks. Integration of these tools into management processes has shown a positive correlation with improved financial stability, better resource allocation, and timely strategic adjustments. Furthermore, the study identifies industry-specific risk patterns and emphasizes the importance of a tailored risk management strategy aligned with organizational goals.*

**Originality.** *The novelty of this research lies in its interdisciplinary approach, which combines elements of financial analysis, innovation management, and international strategic planning to create a holistic view of risk and crisis management. The paper proposes a conceptual model that aligns strategic risk identification with digital monitoring tools and proactive crisis forecasting, offering practical implications for managers and decision-makers.*

**Conclusion.** *Strategic risk management and effective crisis prediction are no longer optional but critical components of sustainable enterprise development. Organizations that implement advanced analytical tools and integrate risk forecasting into strategic planning are more capable of withstanding external shocks and maintaining long-term competitiveness. The study highlights the need for continuous improvement in risk culture, investment in digital capabilities, and strategic foresight in enterprise management.*

**Keywords:** *Strategic risk management, crisis prediction, enterprise management, risk assessment tools, proactive decision-making, digital analytics, financial stability, crisis prevention*

**Formulation of the problem.** The article examines the interpretation of risk in an enterprise, highlighting the connection between risk and the concept of “uncertainty.” It is noted that risk is inevitable for any enterprise. To ensure effective management, a classification of risks is proposed based on the following criteria: the nature of activities, scale of occurrence, level of losses, types, timing of risk-related decisions, as well as identifying the types of entrepreneurial risks. The article outlines the main tasks of risk management and the functions of the risk management entity within an enterprise, including forecasting, organization, regulation, coordination, stimulation, and control, with a detailed description of each. The key stages of risk management in an enterprise are examined, and the main requirements for a risk management system are specified. The article describes how risk assessment should take place within an organization and the fundamental principles that enterprises should adhere to for effective risk management. The interrelation between risk and crisis in an enterprise is highlighted. Both the macro and micro levels of crisis are considered. The article analyzes the types of crises that may arise in organizations, including financial, operational, marketing, social, informational, personnel, technical-technological, and organizational-managerial crises. It outlines the signs of crisis phenomena by which a crisis can be identified. Additionally, a classification of crises, their causes, and the factors influencing them are proposed. The article notes that an enterprise experiencing a crisis may face two potential outcomes – overcoming the crisis or liquidation. The main prerequisites for a crisis and the most effective methods for identifying them are explored, which is crucial for ensuring the stable operation of an enterprise.

In the modern business environment, risks and crises are integral components of any enterprise's operations. Risk represents a certain uncertainty, which serves as its primary foundation – the greater the uncertainty, the higher the level of risk. Understanding risk classification and the ability to determine their scale and impact enable enterprises to successfully manage, prevent, and forecast them. Risk management is a multi-level process that requires a systematic approach and detailed analysis of both external and internal factors that may lead to a crisis situation. A crisis can be considered the result of risk. Timely identification and assessment of risks, along with the application of appropriate management methods such as financial analysis, SWOT analysis, and reengineering, allow enterprises not only to reduce the likelihood of a crisis but also to enhance their competitiveness and stability.

**Literature analysis.** According to L. I. Donets, risk in an enterprise is defined as “the danger of losing resources or under-receiving income compared to a scenario calculated for the rational use of resources” [1, p.7]. When studying risks in organizations, it is important to consider the concept of uncertainty. It is generally accepted that uncertainty is a primary phenomenon, while risk is secondary. Understanding their direct relationship is crucial – as the level of uncertainty increases, the level of risk also rises. The key difference between these concepts is that uncertainty is either impossible or extremely difficult to predict, whereas risk can be assessed. However, both are integral elements of any enterprise. Unlike uncertainty, which is an objective phenomenon, risk can and should be managed [2].

Risk is a key factor in the operation of any organization and cannot be avoided. To effectively manage, assess, and anticipate risks, it is essential to understand their primary classification [3].

Based on the nature of activities during which they arise, risks can be classified as operational risk (associated with the likelihood of the company failing to meet its contractual obligations with clients or partners), financial risks (related to the failure to meet certain financial obligations), market risks (linked to fluctuations in interest rates of national and international currencies), investment risks (arising from investing funds in goods or services that may not be in demand in the market). By

scale of occurrence: global risk (occurs at the national or international level, impacting the activities of economic entities in affected countries), regional risk (arises within specific regions of a country), industry risk (affects a particular group of enterprises within an industry, influencing the entire sector), local risk (emerges directly within an enterprise or among individuals).

By level of losses: minimal, moderate, optimal, maximum, critical, and catastrophic. By type: rational risk (a risk that the enterprise deems reasonable and chooses to accept, with minimal impact on operations), irrational risk (a risk where the business may gain no return in the event of occurrence), speculative risk (disregards real conditions and possibilities, relying on chance success). By timing of risk-related decisions: anticipatory risk (considered during enterprise planning, with strategies developed

in advance to mitigate it), current risk (unforeseen in advance, addressed as it arises), delayed risk (actions to compensate for losses are taken only after the risk materializes).

It is also important to highlight the three main entrepreneurial risks, first introduced in the works of J.M. Keynes. These include:

1. Entrepreneur or borrower risk – this risk arises when personal funds are invested, and the entrepreneur doubts whether the expected profit will be achieved.
2. Creditor risk – typically found in credit operations, associated with doubts about the legitimacy of the trust extended, especially in cases of intentional bankruptcy or debtor attempts to avoid fulfilling obligations.
3. Inflation risk – linked to the devaluation of currency and its negative consequences.

Risk management is a complex and multi-level process. It is a system that involves identifying, studying, and managing risks to minimize or eliminate threats, ensure profitability, and secure the long-term success of the company. Therefore, risk management is an essential component of overall enterprise management [4]. Effective risk management requires prioritizing specific groups of risks due to their vast number, making it impossible to manage all risks simultaneously.

The key objectives of risk management are [5]:

1. Reducing the level of uncertainty within the organization.
2. Monitoring the state of various operational areas and their response to ongoing or potential changes.
3. Balancing risks with the costs required for their mitigation.
4. Forecasting the occurrence of risky events in the organization.
5. Identifying, assessing, minimizing, or eliminating risks through appropriate tools and methods.
6. Developing and implementing a risk management program.
7. Preventing the emergence of risks.
8. Minimizing losses resulting from risks.
9. Maximizing profits that the enterprise can achieve through effective risk management.

The main functions of the risk management entity within an enterprise include [1]: forecasting, organization, regulation, coordination, motivation, and control. Let's take a closer look at each of them. Forecasting involves predicting the occurrence of specific events within the enterprise or identifying factors that could potentially lead to a crisis. Organization in risk management refers to structuring and aligning actions related to risk administration within established norms (rules and procedures). In other words, it is the process of designing and implementing a risk management system in the company to achieve its strategic and operational goals. Regulation is defined as the targeted influence of risk management entities on management objects. This function ensures the stability and planned actions of risk managers and facilitates timely responses to deviations from acceptable standards. Coordination ensures the harmonious operation of the risk management system, aligning risk management entities with the objects and core processes of risk management. Motivation in risk management is linked to the system of incentives and motivation for those involved in managing risks. Control in risk management involves evaluating the effectiveness of the risk management system in identifying, analyzing, and handling risks. The essence of control lies in comparing the organization's actual results with the goals and objectives outlined in strategic and operational plans. The main stages of enterprise risk management are as follows [6]:

- defining the objectives and key goals of risk management;
- establishing and studying the object of risk management;
- identifying, applying methods, and utilizing tools to assess detected risks;
- direct influence on risk (actual management);
- calculating the effectiveness of risk mitigation methods.

The enterprise risk management system must meet the following requirements: operate as part of an integrated management system, be clear and consistent, analyze the factors that caused the risk, enable interpretation, justification, decision-making based on obtained results, and assessment of

effectiveness. Risk assessment in an organization should be based on two perspectives: risks associated with specific operations or projects and risks inherent to the overall enterprise activities.

The risk management system aims to respond to existing risks in the market economy, thoroughly analyze risk factors, minimize uncertainty, reduce the negative impact of risks on the enterprise or seek methods to avoid them altogether, react promptly to internal and external environmental changes that may introduce risk, continuously operate and interact with all departments of the organization. Key principles that ensure effective risk management include:

1. Monitoring all potential areas where risks may arise and impact the enterprise (principle of scale).
2. Minimizing the number of potential risks and their impact levels.
3. Rapid and timely response to internal and external changes that may lead to risks (principle of responsiveness).
4. Balanced acceptance of risk.

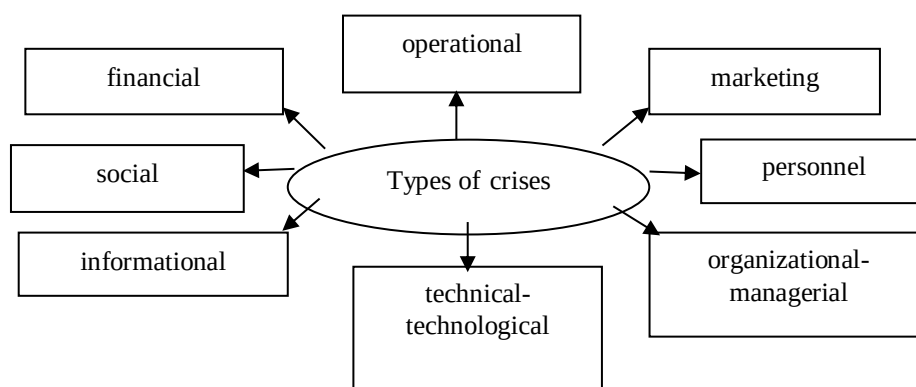
It is also important to highlight what an enterprise needs for effective risk management: establish a risk management system that incorporates all necessary processes and procedures, ensure the risk management sector is staffed with highly qualified specialists who possess in-depth knowledge, skills, and experience in risk management, continuously update, improve, and adapt the risk management system to reflect changes in the environment and new challenges faced by the organization. By implementing these measures, the enterprise can enhance its resilience, minimize potential losses, and strengthen its ability to navigate uncertainties and risks effectively.

Risk and crisis in an enterprise are closely interconnected, as risks often serve as precursors to crisis situations. If a risk is not controlled, it progresses to a crisis level. A crisis is often an indicator that risks have not been properly assessed or that appropriate measures for their control have not been taken. For example, if there is a financial risk associated with certain investment activities and the risk management system does not respond to it, this may lead to capital loss and, consequently, to a state of financial crisis. Similarly, operational risk related to disruptions in production processes can lay the groundwork for a crisis. Thus, effective risk management is a key tool for preventing crisis situations, as well as a guarantee of the stability and reliability of an enterprise's activities.

In general, the concept of "crisis" is interpreted at both the macro and micro levels. A macro-level crisis is characterized through the lens of life cycle theories (demand, product, technology, industry, society, enterprise) and crisis theories (works of M. Tugan-Baranovsky, A. Bogdanov, etc.) and is a natural stage in the sequence of functioning and development of a system, marked by an undesirable and tense phase in that system.

A micro-level crisis, on the other hand, refers to a crisis within an enterprise itself. It describes variations in the disruption of the enterprise's operational parameters, driven by the accumulation of contradictions within the organization, which arise within specific timeframes, interact with the external environment, and most often have negative consequences. In particular, a crisis state at an enterprise is critical, primarily for the financial security and solvency of the enterprise.

The following types of crises can arise in organizations as shows in Figure 1.



**Fig. 1. – Types of crises**

A financial crisis occurs due to deteriorating financial and economic indicators resulting from unprofitable business operations, leading to a decline in profitability and the enterprise's return on investment. An operational crisis arises from existing or potential unprofitable activities caused by a lack of systematic control and analysis of the enterprise's operations.

A marketing crisis occurs when the company's marketing efforts fail to yield the planned and desired results, and demand for products or services rapidly declines. A social crisis results from conflicts within the production process, between individual departments, employees, or management. An informational crisis emerges from barriers to information perception, an overload or shortage of information. A personnel crisis arises due to a lack of highly qualified specialists, high employee turnover, difficulties in retaining staff, or low motivation to work.

A technical-technological crisis occurs as a result of using outdated technological infrastructure while more advanced options exist in the market. An organizational-managerial crisis occurs when management makes inappropriate decisions and develops inadequate strategic plans. A crisis is not a desirable or planned phenomenon. Economic literature suggests the following signs of a crisis situation:

1. Transformational changes in the enterprise's activities. This characteristic indicates that the company faces the need for significant changes in its operations due to the impact of crisis factors. These changes may include adjustments in the organizational structure, technological processes, product assortment, business model, or strategy. Such changes often require significant resources and have long-term consequences. However, failure to implement them may lead to a deepening of the crisis or even bankruptcy.

2. Urgency in decision-making under time constraints. A crisis situation forces management to act quickly, as delays in decision-making can worsen the company's condition. Decisions must be made promptly, yet as effectively as possible, which is complicated by the limited time available for analyzing the situation and exploring alternatives. Such conditions often lead to errors due to insufficient risk assessment, but the speed of action often becomes critical to avoiding more severe consequences.

3. Emergence of threats to the organization's key goals and values. This characteristic highlights the vulnerability of an organization's fundamental objectives and core values during a crisis. A crisis situation often disrupts the normal course of business operations, jeopardizing the achievement of strategic goals, such as profitability, market share, or innovation.

4. Uncertainty in assessing the situation and developing a strategic plan. Crisis situations are often characterized by a lack of clarity and reliable information, making it challenging to accurately assess the problem and design an effective strategic response. Uncertainty complicates the decision-making process, increasing the risk of choosing ineffective solutions or overlooking critical aspects of the problem. This requires flexibility, scenario planning, and the ability to adapt strategies as more information becomes available.

5. Decreased control over external and internal environmental factors and their influence on enterprise activities. This characteristic reflects the organization's diminished ability to manage factors affecting its operations. In a crisis, external (economic, political, technological, competitive) and internal (resources, processes, personnel) factors can change so rapidly and unpredictably that management becomes less effective. Under such conditions, the organization must develop anti-crisis mechanisms and adaptive strategies to minimize the negative impact of these factors.

6. Uncertainty in managerial decision-making due to a lack of information. This characteristic is associated with difficulties in making effective decisions because of insufficient or unreliable data. Crisis situations are often accompanied by a lack of time and resources for collecting, analyzing, and interpreting information. Uncertainty complicates the decision-making process and increases the risk of errors, which can lead to negative consequences for the company. To minimize these risks, it is essential to implement management systems that ensure rapid data collection and processing, and to apply flexible approaches to planning and executing managerial decisions.

It is also appropriate to classify crises by their area of occurrence, including: management crises, crises in personnel management, crises in sales, organizational crises, production crises, crises in logistics and supply, crises in research and development, crises related to investments, crises in finance, control, and planning. The most common causes of crises in enterprises include:

- Lack of liquidity for a new product and demand. Sometimes, new products fail to attract consumers, leading to unexpected crises.
- Production defects. In manufacturing enterprises, there is always a risk of equipment malfunctions and defects caused by worker negligence.
- Ineffective management. Poor leadership often triggers crises by failing to address internal and external challenges.
- Conflicts between staff and management. Globally, there have been cases of strikes, boycotts, mass resignations, and full production halts due to employee dissatisfaction, creating crisis situations.
- Leadership change. When company leadership changes, customer loyalty and trust may diminish, as a positive image of the new leader takes time to establish.
- Natural disasters.
- Mergers and acquisitions. During the merger of large enterprises, smaller companies are often absorbed, leading to staff restructuring, layoffs, and leadership changes.

Understanding the root causes and areas where crises arise is essential for developing preventive strategies and ensuring enterprise stability. Scientists classify the factors contributing to a crisis in an enterprise into exogenous (external) and endogenous (internal) factors. External Factors (Exogenous) divided into macroeconomic and market factors. Macroeconomic factors include: the overall economic crisis, inflation levels, decline in real household income, rising unemployment, other systemic economic issues. Market factors include: market condition changes, increased monopolization and competition, changes in product supply in the market. Internal factors are categorized into managerial, operational, financial, and investment factors.

Managerial factors: inefficient management, incompetent leadership, lack of clearly defined development and corporate strategies, poor performance of control departments, lack of employee motivation, low corporate culture levels. Operational factors: weak marketing and loss of market share, low competitiveness, outdated production technology and equipment, decreased efficiency in utilizing fixed assets and resources, inefficient cost structure, supply chain miscalculations, low employee qualifications. Financial factors: low liquidity of assets, deficit of working capital, excessive reliance on borrowed capital, rising accounts receivable, high cost of capital. Investment factors: inefficient portfolio management, overspending of investment resources, failure to achieve expected profits, errors in investment policy, lack of innovation. These factors represent potential risks that gradually accumulate. If left uncontrolled by the responsible departments, they lead to crisis phenomena within the enterprise. While external factors are beyond the enterprise's control, internal factors depend on effective management of resources and processes within the organization. An enterprise experiencing a crisis can face one of two outcomes: either overcoming the crisis or ceasing its operations. Overcoming the crisis is the result of timely diagnosis, swift managerial response, analysis of root causes and crisis factors, and the adoption of effective and efficient measures to resolve it. Successful crisis management involves not only addressing immediate challenges but also implementing long-term solutions that prevent future crises. This may include restructuring the organization, improving internal processes, enhancing financial stability, and ensuring better risk management practices. If the enterprise is unable to overcome the crisis, it ceases operations, leading to production shutdowns, mass unemployment, bankruptcy, and a deterioration of the economic and social environment. The effects can ripple through the community, leading to increased poverty, social unrest, and a decline in local economic conditions. It is crucial to respond to existing risks in a timely manner, recognize potential problems, identify crisis preconditions, and prevent escalation by developing specific anti-crisis measures. This requires a proactive approach to management, where the company continuously monitors the external and internal environment for early signs of crisis. Furthermore, effective crisis management should involve clear communication with all stakeholders, transparency in decision-making, and the flexibility to adapt to changing circumstances. By preparing for potential crises through strategic planning, scenario analysis, and risk mitigation strategies, an enterprise can safeguard its future and ensure long-term resilience. Engaging all levels of the organization in crisis preparedness and response can also foster a culture of readiness and adaptability, which is essential for surviving and thriving in challenging times.

Key crisis preconditions in an enterprise stem from the following factors:

1. Financial – critical factors include profit levels, solvency, rising debt burdens, and a lack of working capital to meet current obligations. Financial problems are among the most common causes, as the level of profits and solvency directly determines the stability of the company. A lack of working capital to cover current liabilities, growing debt burdens, and the inability to meet financial obligations on time can lead to serious consequences.

2. Operational – catalysts include declining product quality, disruptions in production processes, and reduced labor productivity. Operational factors, such as a decline in product quality, disruptions in production processes, and reduced labor productivity, significantly weaken the enterprise's competitiveness and create additional risks.

3. Market – triggers include falling demand, increased competition, and changing consumer needs. These include reduced demand for products or services, increased competition, and changes in consumer needs and preferences, which require the company to adapt quickly.

4. Organizational – challenges such as complex organizational structures, unclear authority, high staff turnover, lack of strategic planning, and communication issues. Organizational factors, such as a complex and inefficient organizational structure, unclear authority and roles, high employee turnover, communication problems within the team, and the absence of strategic planning, significantly weaken management effectiveness and create chaos in operations.

5. External – Factors such as inflation, legislative changes, political instability, military conflicts, and technological advancements. External factors, such as inflation, changes in legislation, political instability, military conflicts, or even rapid scientific and technological progress, also have a major impact on the business. These circumstances are often beyond the control of the enterprise, but they must be considered during strategic planning. All these factors combined can exert critical pressure on the company, requiring the implementation of prompt crisis management measures and an adaptive approach to management.

Most effective methods for identifying crisis preconditions in organizations presented in Table 1.

**Table 1. – Most effective methods for identifying crisis preconditions in organizations**

| <b>Method</b>                  | <b>Description</b>                                                                                                                          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Financial analysis</i>      | Regular assessment of liquidity, solvency, and profitability to detect early signs of crisis                                                |
| Market and competitor analysis | Monitoring shifts in consumer needs, competitor actions, and market trends                                                                  |
| SWOT analysis                  | Evaluating the strengths, weaknesses, opportunities, and threats to identify key risk factors that could escalate into a crisis             |
| Internal process analysis      | Regular audits of process efficiency to uncover potential problems                                                                          |
| Regularization                 | Developing a management system capable of handling complex tasks not only reveals potential threats but also maintains enterprise stability |
| Reengineering                  | Dramatic improvements in operational efficiency, including productivity, service or production time, and cost reduction, to minimize risks  |

By implementing these measures, enterprises can better anticipate and mitigate crisis situations, ultimately enhancing their resilience and ensuring long-term stability. Identifying preconditions for a crisis within an enterprise is not only important for immediate crisis prevention but also plays a crucial role in securing sustainable growth and stability over time. Early detection of potential threats—whether financial, operational, market-related, organizational, or external—enables the organization to respond swiftly and effectively. The ability to spot warning signs early allows management to take preventive actions, make necessary adjustments, and mitigate the risks before they escalate into a full-scale crisis.

This proactive approach involves constantly monitoring both internal and external factors, adapting strategies as needed, and maintaining flexibility in decision-making. Preventing the onset of a crisis requires a comprehensive risk management system that includes regular assessments, scenario

planning, and stress testing to identify vulnerabilities and address them before they affect business continuity. By focusing on early intervention, companies can not only avert disruptions but also enhance their overall operational efficiency, adapt to market shifts, and foster a culture of continuous improvement. Such a mindset strengthens the company's competitive position by allowing it to navigate challenges with greater agility and foresight.

This proactive approach to crisis management not only safeguards the company's day-to-day operations but also boosts its reputation among stakeholders, including customers, employees, investors, and partners. The ability to manage and avoid crises can position the organization as a reliable and resilient player in its industry, building trust and fostering long-term relationships. Ultimately, businesses that excel in identifying and addressing potential crises are better equipped to achieve sustainable growth, secure long-term success, and maintain their position as leaders in the market.

**Object subject and methods of research.** The object of the research is the risk management system for managing crisis situations in enterprises, which includes a set of processes, mechanisms, and tools aimed at ensuring the resilience and adaptability of the organization in the event of a crisis. The system covers strategic, operational, and tactical management, taking into account both external and internal factors that affect the functioning of the enterprise. Special attention is given to the analysis of the effectiveness of these systems in the context of the modern dynamic environment.

The subject of the research includes the stages, causes, preconditions, and tools for managing risks and crisis situations within the enterprise. This includes the study of the main causes of crisis situations at various levels of the enterprise, the stages of crisis development – from their identification to resolution and organizational adaptation, preconditions that contribute to the emergence of risks, such as external economic, internal organizational, or technical factors, risk management tools, including forecasting, assessment, prevention, and minimization of the negative consequences of crisis situations, methods for building a resilient early warning system for crisis situations, as well as the formation of anti-crisis strategies that ensure the enterprise's resilience in uncertain conditions.

**Results.** The study revealed that implementing strategic risk management significantly enhances an enterprise's ability to identify, evaluate, and mitigate potential threats before they escalate into full-scale crises. The use of advanced risk assessment tools, including digital analytics and predictive modeling, allows organizations to gain deeper insights into emerging risks and improve the timeliness and accuracy of decision-making processes. The integration of proactive crisis prediction techniques contributes to reducing operational disruptions and supports maintaining financial stability. Furthermore, enterprises adopting these modern approaches demonstrate greater resilience and flexibility in adapting to dynamic market conditions. The analysis also highlighted industry-specific variations in risk profiles, emphasizing the need for customized risk management strategies aligned with organizational goals.

**Conclusions.** The research has established that risk and crisis management is a crucial element for ensuring the sustainable development of enterprises in modern conditions. A systematic approach to risk management not only allows for effective risk assessment and reduction but also creates conditions for quick adaptation to changes, which is especially important in the context of economic instability and technological transformations.

The most effective strategy is the integrated approach, which covers both financial and non-financial aspects of risk management. Key elements of such a strategy include timely identification of potential threats, regular monitoring of risks, implementation of modern analytical tools and forecasting methods, as well as ensuring the flexibility of internal processes for quick response to crisis situations.

The expanded application of innovative technologies, including digitalization and automation of risk management, significantly increases the effectiveness of managerial decisions. Digital technologies enable the automation of processes for monitoring risks and crisis situations, ensuring the timely identification and assessment of threats, as well as a more accurate adaptation to the changing environment. In the context of modern trends, enterprises must focus on building a risk management culture, where all employees, from management to operational staff, should be involved in decision-making processes regarding risk minimization. This helps create a proactive environment where each stage of the enterprise's operations is accompanied by an appropriate level of awareness and



preparedness for managing potential threats. Thus, the implementation of a comprehensive risk and crisis management system is a necessary condition for achieving stable growth and long-term success of the enterprise, as it ensures resource conservation, reduces uncertainty, and enhances competitiveness in the face of global challenges.

#### References (in language original)

1. Moroz V. M., Moroz S. A. (2018). *Ryzhik-menedzhment: pidruchnyk*. Kharkiv: NTU "KhPI". 141 s.
2. Ovander N. L. (2021). Ohliad mizhnarodnykh i ukrainskykh standartiv upravlinnia ryzhikamy v umovakh suchasnykh vyklykiv i zahroz. *Ekonomika i suspilstvo*, №27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441>
3. Khitrych A. V. (2021). Poniattia i klasyfikatsiia ryzhikiv pidpriemstva, yikh kharakterystyka. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/11/281.pdf>
4. Myroshnychenko H. (2022). Upravlinnia ryzhikamy v pidpriemnytskykh strukturakh: aspekty ryzhik-menedzhmentu. *Ekonomika i suspilstvo*, №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822>
5. Vasiuta V. B., Huz D. Yu. (2022). Upravlinnia ryzhikamy u pidpriemnytstvi. *Modern Science: Innovations and Prospects: Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference*. Stockholm: SSPG Publish. S. 477–481. URL: <https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-13-15-11-2022-stokholm-shvetsiya-arhiv/>
6. Baldyniuk V. M. (2022). Upravlinnia ryzhikamy dilovoi aktyvnosti pidpriemstva ta shliakhy yikh znyzhennia. *Ekonomika i suspilstvo*, №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130>
7. Sulim A. O. (2020). Metodychni pidkhody do analizu kryzovykh yavyshech v orhanizatsiiakh. *Nauka online*, №10. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2020/10/metodichni-pidhodi-do-analizu-krizovih-yavyshech-v-organizatsiyah/>
8. Petriuk Yu. V., Artemenko L. P. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvakh v umovakh kryzovykh yavyshech. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, №22, s. 72–77.
9. Moshkivska D. V. Kryza na pidpriemstvi: vydy ta prychny. URL: <https://orcid.org/0009-0005-3934-0701>
10. Kostakova L. Faktory vynykennia kryz na pidpriemstvakh. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19079/1/Kostakova523-525.pdf>
11. Moskalenko L. A., Khryniuk O. S. Metody antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5>

#### References

1. Moroz V. M., Moroz S. A. (2018). *Risk Management: Textbook*. Kharkiv: KhPI. 141 p.
2. Ovander N. L. (2021). Overview of International and Ukrainian Standards for Risk Management in the Context of Modern Challenges and Threats. *Economy and Society*. Issue 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441>
3. Khitrich A. V. (2021) The Concept and Classification of Enterprise Risks, Their Characteristics. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/11/281.pdf>
4. Myroshnychenko G. Risk Management in Entrepreneurial Structures: Aspects of Risk Management.. *Economy and Society*. 2022. Issue 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822>
5. Vasyuta V.B., Guz D.Yu. (2022) Risk Management in Entrepreneurship. *Modern Science: Innovations and Prospects: Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference*. Stockholm: SSPG Publish. 477–481. URL: <https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-13-15-11-2022-stokholm-shvetsiya-arhiv/>
6. Baldyniuk V. M. (2022) Enterprise Business Activity Risk Management and Ways to Reduce Them. *Economy and Society*. Issue 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130>
7. Sulim A. O. (2020) Methodological Approaches to the Analysis of Crisis Phenomena in Organizations. "Science Online". Issue 10. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2020/10/metodichni-pidhodi-do-analizu-krizovih-yavyshech-v-organizatsiyah/>
8. Petryuk Y. V., Artemenko L. P. (2022). Features of Strategic Planning in Enterprises under Crisis Conditions. *Economic Bulletin of the NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*. Issue 22. 72–77

9. Moshkivska D. V. Crisis in Enterprise: Types and Causes. URL: <https://orcid.org/0009-0005-3934-0701>
10. Kostakova L. Factors of Crisis Occurrence in Enterprises. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19079/1/Kostakova523-525.pdf>
11. Moskalenko L.A., Khrynuk O.S. Methods of Crisis Management in Enterprises. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5>

**ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та

державної служби

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

Черкаси, Україна

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті досліджено інтерпретацію поняття ризику на підприємстві, з акцентом на взаємозв'язок між ризиком і поняттям «невизначеність». Зазначено, що ризик є неминучим для будь-якого підприємства. З метою забезпечення ефективного управління запропоновано класифікацію ризиків за такими критеріями: характер діяльності, масштаб виникнення, рівень втрат, типи ризиків, час прийняття рішень, пов'язаних із ризиком, а також визначено основні види підприємницьких ризиків. У статті окреслено основні завдання управління ризиками та функції суб'єкта ризик-менеджменту на підприємстві, зокрема прогнозування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання та контроль, з детальним описом кожної з них.*

*Розглянуто ключові етапи управління ризиками на підприємстві та визначено основні вимоги до системи управління ризиками. Описано, яким чином має відбуватись оцінювання ризиків в організації, а також викладено основні принципи, яких слід дотримуватися підприємствам для забезпечення ефективного управління ризиками. Підкреслено взаємозв'язок між ризиком і кризою на підприємстві. Розглянуто як макро-, так і мікрорівні кризових явищ. Проаналізовано види криз, що можуть виникати в організаціях, зокрема фінансові, операційні, маркетингові, соціальні, інформаційні, кадрові, техніко-технологічні та організаційно-управлінські кризи. Наведено ознаки кризових явищ, за якими можна ідентифікувати кризу.*

*Крім того, запропоновано класифікацію криз, їхні причини та фактори впливу. Зазначено, що підприємство, яке переживає кризу, може мати два можливі сценарії розвитку – подолання кризи або ліквідація. У статті розглянуто основні передумови виникнення криз та найбільш ефективні методи їх ідентифікації, що є вкрай важливим для забезпечення стабільної роботи підприємства.*

**Ключові слова:** стратегічне управління ризиками, прогнозування криз, управління підприємством, інструменти оцінки ризиків, проактивне прийняття рішень, цифрова аналітика, фінансова стабільність, запобігання кризам

Одержано редакцією: 02.03.2025  
Прийнято до публікації: 17.04.2025

UDC 334.722.022.3:658.14/.17:347.7

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-67-77>

**CHAKALOV Adonis**

PhD student of the Management  
and Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-6523-0216>  
[lawagens@ukr.net](mailto:lawagens@ukr.net)

## **THEORETICAL BASIS FOR ENTERPRISE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT AND THE LEGAL FRAMEWORK FOR ITS PROTECTION**

*Given how unstable and unstable the economic environment in which domestic business entities operate is, within the framework of this study, it was decided to identify and describe the legal foundations for implementing the process of managing the financial and economic security of an enterprise and the legislative basis for its protection, since it is the legal sphere and regulatory regulation in Ukraine that remain the tool for managing the processes of financial and economic activity even in conditions of maximum uncertainty and the most radical risks. Legal protection tools help company management "repel" raider attacks, minimize personnel risks, restore business reputation and professional image, counteract cybernetic interference in digital business ecosystems, etc.*

*Purpose is a generalization and critical review of the theoretical basis of managing the financial and economic security of enterprises and the legal foundations of its protection.*

*The goal of legal protection of the financial and economic security of an enterprise is to identify the threat of its management committing illegal actions, as a result of which the business entity will suffer losses or be forced to incur additional expenses, for example, to pay fines, penalties, and penalties, and experience negative consequences for its own business reputation and professional image, and to prevent these threats or minimize their negative consequences.*

*Six stages of implementing a phased approach to organizing legal protection of the financial and economic security of an enterprise are proposed: studying and complying with the regulatory framework of the business entity's activities, forming a subsystem of the legal security of the enterprise, choosing a model for implementing the mechanism of legal protection of financial and economic security, harmonizing internal documents and policies of the enterprise with legislation, minimizing legal (legal) risks for the state of the financial and economic security of the enterprise, assessing the state of legal security of the company's economic activities.*

*The purpose of legal protection of the financial and economic security of an enterprise is to identify the threat of illegal actions by its management, as a result of which the business entity will suffer losses or be forced to incur additional expenses, for example, to pay fines, penalties, and penalties, and suffer negative consequences for its own business reputation and professional image, and to prevent these threats or minimize their negative consequences.*

**Keywords:** *digitalization, digital transformation, sustainable development, corporate governance, sustainable development goals, development management, digital risks.*

**Problem statement.** The issue of financial and economic security management is actively raised in modern scientific literature. The focus of modern research is on the issues of specifying the substantive essence of the concept of financial and economic security, identifying the functional components of a comprehensive system for ensuring the economic security of a business and the mechanism for managing it, problems that arise when assessing the level of financial and economic security, as well as in the process of identifying threats and risks that are inherent in the activities of business entities both in peacetime and under the influence of the challenges of martial law. Particularly resonant aspects of financial and economic security management are related to the use of human resources, ensuring individual safety of personnel in the workplace, finding means of protecting the information resources of the enterprise from external interference, as well as identifying opportunities for balancing the

interests of different categories of stakeholders in relation to the implementation of security-oriented measures and directing management efforts to profit from the risky financial and economic activities of the enterprise. Each management decision regarding financial and economic security management must be legal and not contradict existing rules and requirements for doing business. Such a restriction is in many cases a lifesaver for the company's security situation when its management intends to obtain economic benefits at any cost.

Given how unstable and unstable the economic environment in which domestic business entities operate is, within the framework of this study it was decided to identify and describe the legal foundations for implementing the process of managing the financial and economic security of an enterprise and the legislative basis for its protection, since it is the legal sphere and regulatory regulation in Ukraine that remain the tool for managing financial and economic activity processes even in conditions of maximum uncertainty and the most radical risks. Legal protection tools help company management to "repel" raider attacks, minimize personnel risks, restore business reputation and professional image, counteract cybernetic interference in digital business ecosystems, etc.

**Analysis of recent research and publications and isolation of part of an unsolved problem.**

Research into the theoretical basis of enterprise financial and economic security management from the perspective of its legal protection has been conducted by many contemporary Ukrainian scholars. However, it's worth noting that publications on this topic are significantly dispersed across the timeline. This indicates that the subject of the initiated research has been, and remains, relevant at various times. The contexts in which researchers examine the legal regulation of financial and economic security management also vary.

For example, Bilousov Ye. M. explores the legal nature of economic security as a category of commercial law [1]. Vivchar O. I. investigates the methodology of enterprise economic security based on a project approach, focusing on contemporary challenges from a regulatory and legal standpoint [2]. Harust Yu. V. and Perelaznyi A. I. focus on the theoretical and legal aspects of financial and economic security for agricultural enterprises [3]. Zhyvko Z. B. and Zhyvko P. B. specify the economic and legal aspects of intellectual property management and protection in the context of business integration and security [4]. Zachosova N. V. describes the state and problems of regulatory and legal support for the economic security of financial institutions in Ukraine [5]. Zub V. V. raises the issue of streamlining certain definitions in the regulatory legal framework of economic security [6], and this publication is one of the most relevant in the context of this research, as it is dated 2024. In turn, Kadala V. V. and Huzenko O. P. outline managerial and legal content issues in the context of enterprise economic security [7]. Kantor N. clarifies the historical and legal aspect of studying the concept of "economic security" [8]. Kyrychenko O. A., Korobchynskyi O. L., and Lekar S. provide a generalized overview of the regulatory and legal framework for an enterprise's economic security system [9, 10].

Separate managerial, personnel, and organizational problems of legal regulation concerning the economic security of business entities are raised in studies by scholars such as Lefterov L. V. [11], Lichman T. V. [12], Melnyk V. I. [13], Pylypenko O. I. [14], Slatvinskyi M. A. [15], Siomych M. I., Tkachenko N. E., Shkrobot M. V., Yevtukh A. I. [16], Siomych M. I. [17], Fenii N. S. [18], Fishchenko L. M. [19], Franchuk V. I., Myshuliuk O. Ya. [20], Shelekhov A. O. [21], Shymanskyi F. V., Kochevoi M. M. [22], and Shmyhol N. M., Liashenko O. M. [23].

Despite a significant number of studies on the legal foundations of financial and economic security management, the constant changes in legislation, the entry into new sales markets outside Ukraine, and the need to comply with quality standards and requirements of other states for the organization and implementation of financial and economic processes make the subject of this research inexhaustible. Therefore, a contemporary analysis and generalization of the legal regulation of processes ensuring the financial and economic security of economic structures is required.

**The purpose of the article** is a generalization and critical review of the theoretical basis of managing the financial and economic security of enterprises and the legal foundations of its protection.

**Teaching the basic material of research.** Currently, there are several different approaches to specifying the essence of the financial and economic security of an enterprise. In particular, the most popular are: a process approach, in which financial and economic security is understood as a process of

certain management actions that led to the comprehensive protection of the enterprise's corporate resources from the influence of external and internal risks and threats, and an approach according to which economic security is considered a certain state, the ability of the enterprise to counteract threats and challenges to its continuous financial and economic activities. Therefore, financial and economic security management is a process aimed at achieving the described state of security of the corporate resources of the business entity, and at the same time the implementation of classical management functions - planning, organization, motivation, control - regarding security-oriented measures in the enterprise management system.

In a general sense, security is a low level of threats that can prevent the stable functioning of a certain entity. Security as a system of inherent, typical properties of any country embodies all spheres of various spheres of life and development of man, society, state and nature [8, p.71]. Belousov E.M. emphasizes that the category of “economic security” is an integral part of the activities of any business entity that operates in accordance with the provisions of current legislation, therefore this definition can be defined as a category of economic law [1, p.89]. The scientist offers the following definition: economic security is a stable economic state of business entities, which is characterized by the ability to anticipate and eliminate dangers to the economic activities of these entities using economic and legal means defined by law [1, p.92].

Kadala V. V., Huzenko O. P. offer the following definition of “management of economic security of enterprises”: a mechanism of interconnection of the managing and managed system of an enterprise, which is able to adapt an innovative methodological basis for assessing economic security and is able to synthesize solutions in the field of countering dangers, threats and risks that accompany the operational sector of activity. Researchers also emphasize the fact that a rather problematic issue for a modern enterprise is dependence on legislative regulators, which are not always subject to rational changes. In the system of management of economic security of modern enterprises, this factor negatively affects the formation of an information base for making management decisions [7, p.128].

Fishchenko L.M. makes three important generalizations: first, financial and economic security is a universal category that reflects the security of subjects of socio-economic and legal relations at all levels - from the state to each of its citizens; secondly, the economic security of an enterprise is the security of its activities from the negative influences of the external internal environment, the ability to quickly eliminate various threats or adapt to external conditions without negative consequences for the enterprise; and thirdly, state and legal regulation has the most noticeable and significant impact on the formation of the financial and economic security of an enterprise, using direct and indirect levers of influence [19, p.112-113].

The issues of organizing economic security systems, countering risks to financial and economic activities, managing the financial and economic security of enterprises, institutions and organizations in Ukraine are regulated by a large array of regulatory legal acts that regulate and streamline various aspects of the economic and legal activities of business structures. The imperfection of national legislation in ensuring the system of economic security of the enterprise and the security of entrepreneurship is mentioned by such scientists as Kyrychenko O. A., Korobchynsky O. L. Legal regulation of entrepreneurship is carried out by numerous regulatory legal acts of both general and special nature [9, p.32]. Regulatory legal acts include Decrees of the President of Ukraine, Laws of Ukraine, Resolutions and Orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine, other subordinate regulatory legal acts. Among the internal documents of the enterprise that regulate some aspects of its financial and economic security, there are: charter, collective agreement, internal labor regulations, individual contracts, agreements on voluntary compliance with the confidentiality regime, an agreement-obligation of participants in business negotiations, an agreement on cooperation and joint activities, provisions on the commercial secret of the enterprise, provisions on the economic security service of the enterprise, special regulations or provisions on officials, on branches and representative offices, job descriptions, codes of corporate conduct, etc. [23, p.93]. Thus, a problematic aspect of modern management practice and the current stage of development of the state's legal system is the absence of a single law dedicated specifically to ensuring the financial and economic security of business entities, and therefore, this area is under the influence and protection of various documents from the economic legislation of Ukraine. Therefore,

scientists propose to include in the key areas of strengthening the financial and economic security of enterprises constant monitoring of changes in the legal regulator, which affects the conditions of the enterprise's functioning [7, p.130]. Normative and legal acts, primarily of a higher level (laws), should also lay the foundation for regulating the needs of entrepreneurship in solving economic security problems that may arise in the future in accordance with changes in the economic and security environments [9, p.33].

The spheres of legal regulation of the field of management of financial and economic security of enterprises, as noted by Shmygol N. M. and Lyashenko O. M., include its competitive position in the market, legal aspects of organization and implementation of activities, implementation of investment and innovation policies, taxation of activity results, features of construction of enterprise infrastructure, mechanism of provision of state guarantees and implementation of operations in the financial market. Thus, the directions of legal regulation of economic security of business entities, according to scientists, combine legal efforts of state authorities to demonopolize the economy, support the activities of enterprises, their registration and licensing, formation of space and opportunities for attracting investment resources, control over their active use, financing of enterprise development projects, maintenance of the functional capacity of the fiscal system, regulation of transport and communication infrastructure, protection of interests of enterprises and their stakeholders [23, p.92].

Thus, the legal support for the economic security of business entities consists of a number of regulatory and legal acts: the Constitution of Ukraine, codified legislation, laws of Ukraine on security issues, laws of Ukraine on the activities of entities ensuring economic security, orders and other acts of ministries, departments, associations that regulate individual issues of economic activity and local regulatory acts of local self-government bodies [11, p.226-227]. Thus, the legal basis for the activities of domestic enterprises is regulatory and legal support, which, in turn, can be both a means of ensuring its financial and economic security and a threat to it or increase various threats. Legal norms contained in external regulatory and legal acts, scattered across various legislative acts of a general nature and contained in separate by-laws, require coordination and improvement, as well as the development of new ones [20, p.337].

Let us consider the legal regulation of the process of managing the financial and economic security of an enterprise. The Constitution of Ukraine is a fundamental legal basis that forms the basic principles of financial and economic activity of a business, determines the rights and freedoms of citizens who at a certain point in time can act as a human resource of an enterprise, and also provides guarantees for the protection of property rights, which is the basis of the capitalist model of the functioning of the economy. Thus, the Constitution of Ukraine creates a general legal framework within which the system of financial and economic security functions and develops.

The provisions enshrined in the Constitution on the regulation of financial and economic security are clarified and strengthened by the laws of Ukraine, which directly or indirectly create legal foundations for the formation of mechanisms for managing the financial and economic security of enterprises. Among them:

- laws relating to the organization of economic activity and the regulation of entrepreneurship: the Economic Code of Ukraine, the Civil Code of Ukraine, which formalize the general principles of economic activity, record transactions, regulate contracts, protect property rights, and establish the liability of business entities for violating the rules and norms of doing business; the Laws of Ukraine "On Limited and Additional Liability Companies", "On Joint-Stock Companies" and other laws that regulate organizational and legal forms of economic activity, since corporate governance is an important element of security-oriented management of enterprises;

- laws in the field of financial regulation and taxation of business activities: Tax Code of Ukraine – which regulates fiscal relations between enterprises and tax authorities, which directly affect the financial indicators and the state of financial and economic security of enterprises; Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", the norms of which establish the rules for keeping records and submitting financial statements, which, in turn, are the basis for analyzing the financial condition of an enterprise and identifying threats to its unhindered financial and economic activities; Law of Ukraine "On Banks and Banking Activities" and other laws aimed at controlling the activities of

financial institutions with which enterprises interact when using financial products and services; Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to the Legalization (Laundering) of Proceeds of Crime, Financing of Terrorism and Financing of the Proliferation of Weapons of Mass Destruction" – is of great importance for maintaining the requirements for financial transparency of business activities and preventing the risks of committing financial crimes;

- laws aimed at organizing the protection of information resources of enterprises: the Law of Ukraine "On Information", the Law of Ukraine "On State Secrets", the Law of Ukraine "On Protection of Personal Data", the Law of Ukraine "On Commercial Secrets" - all of them establish requirements for the use of information that ensure the protection of confidential information that has economic value for the enterprise and can be used by its competitors for a purpose that is destructive to the financial and economic security of the owner of such data;

- laws regulating the processes of combating crime and maintaining law and order: the Criminal Code of Ukraine and the Code of Ukraine on Administrative Offenses - these regulatory documents establish the responsibility of business entities, their owners and employees, for offenses that may threaten the financial and economic security of the business (fraud, nepotism, embezzlement, insider trading, corruption, etc.); The Law of Ukraine "On Operational and Investigative Activities", "On the Security Service of Ukraine", "On the National Police" - clarify the powers of law enforcement agencies involved in protecting the financial and economic interests of participants in economic relations;

- laws regulating national security: The Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" - contains general principles for ensuring national security, including the economic security of the state and, accordingly, protects the economic security of its subjects from economic risks and threats of a nationwide scale; The National Security Strategy of Ukraine and the Economic Security Strategy of Ukraine (approved by Decrees of the President of Ukraine) - these regulatory acts fix the strategic guidelines and priorities of state policy in the field of financial and economic security, the achievement of which, among other things, should also occur at the expense of the successful economic activity of business entities.

Another important category of regulatory documents in the field of financial and economic security management of business structures is made up of subordinate normative legal acts, such as Decrees of the President of Ukraine (for example, on approval of concepts, strategies, policies in the field of ensuring national or economic security at the macro or regional level); Resolutions and orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine (for example, on approval of programs, procedures, recommendations for regulating individual sectors of the national economy and their participants); normative legal acts of ministries and departments (for example, the Ministry of Finance, the Ministry of Economy, the National Bank of Ukraine, the State Financial Monitoring Service, which may contain recommendations, describe methods or establish rules in the field of financial monitoring, risk management, prevention and counteraction to fraud); standards, rules and recommendations: although not mandatory in the literal sense of the word, international or industry standards and methodological recommendations (for example, regarding the implementation of internal audit procedures, risk management, compliance) play an important role in the formation of effective systems and mechanisms for managing financial and economic security at enterprises, institutions and organizations. An important aspect of streamlining and controlling the process of managing financial and economic security at an enterprise is its self-regulation, since the solution of a large number of problems in the field of security-oriented management of business entities relies on their internal rules, policies, instructions and procedures. They must be formed by the management of the enterprises themselves in strict accordance with the existing regulatory and legal requirements of domestic legislation and best international practices. Another characteristic of the legal support of the financial and economic security of a business is its adaptability, which arises due to the fact that the legislative regulatory framework for regulating security measures is constantly changing, updated and adapted to new financial and economic challenges, for example, those that arise in the process of digital transformations of business processes, are reactions to cybersecurity threats, are exacerbated by risks associated with the introduction of martial law, etc. Therefore, to ensure the effectiveness of the process of managing the financial and economic security of company management, it is important to constantly monitor changes in the regulatory

framework for regulating economic activity. The complexity of legal protection means that effective security-oriented management requires management personnel to have an integrated approach to the implementation of this process, which will combine such conditions as compliance with the requirements of existing regulatory and legal acts and the development of internal systems for ensuring the financial and economic security of the enterprise.

Thus, the process of managing the financial and economic security of domestic enterprises is regulated by rules and regulations from various legal documents, starting with the Constitution of Ukraine and ending with the internal documentation of the business entities themselves. Enterprise management must strictly monitor that information and rules from regulatory and legal acts are correctly interpreted and reflected in the company's internal documentation, and that, in turn, does not contradict the legislative framework for the implementation of entrepreneurial activity in Ukraine.

Shelekhov A.O. not without reason notes that in the context of considering the economic security system of an enterprise as a set of functional components, state legislation should regulate the functioning, development and security of each of them - financial, information, political and legal, technical and technological, environmental, power, intellectual and personnel. Distinguishing in the system of economic security of the enterprise and subjects, objects and mechanisms of provision, the regulatory and legal field must regulate the entire range of issues regarding their effective functioning and management [21, p.184].

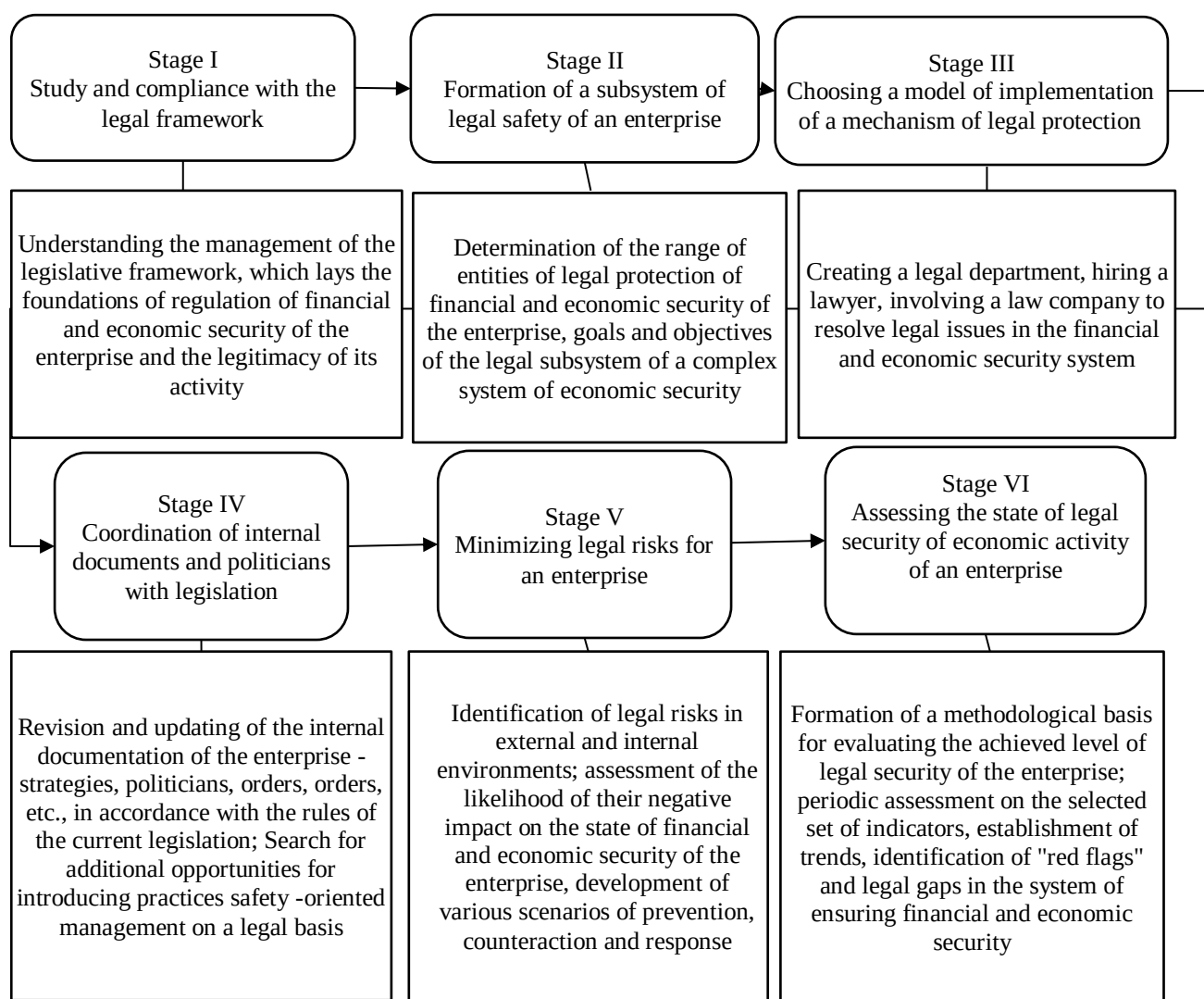
Fig. 1 demonstrates a phased approach to legal protection of the financial and economic security of the enterprise.

Legal protection begins with the creation of a regulatory and legal framework on the economic security of the business entity, that is, internal security regulations and its application in this process [20, p.338]. It is obvious that the issue of legal security (or the legal component of the economic security system) of the enterprise requires the position of a lawyer or legal service within the enterprise, or its solution may involve the involvement of a legal specialist on a contractual basis, as shown in the third stage. The level of legal security of the enterprise will depend on the option chosen. In any case, it is necessary to clearly define the boundaries, duties and responsibilities of the lawyer in the relevant provision on legal service or in the contract for the provision of such services [9, p.34].

The purpose of legal protection of the financial and economic security of an enterprise is to identify the threat of illegal actions by its management, as a result of which the business entity will suffer losses or be forced to incur additional expenses, for example, to pay fines, penalties, and suffer negative consequences for its own business reputation and professional image, and to prevent these threats or minimize their negative consequences. The legal actions of the enterprise in the process of its financial and economic activities at the level of profit-making are mandatory conditions for its presence on the market and economic survival in the future.

**Conclusions and prospects for further research.** Having studied the theoretical basis of managing the financial and economic security of enterprises and the legal foundations of its protection, the following proposals can be made regarding the implementation of a phased approach to organizing the legal protection of the financial and economic security of an enterprise. Six stages are proposed: studying and observing the regulatory framework of the business entity's activities, forming a subsystem of the legal security of the enterprise, choosing a model for implementing the mechanism of legal protection of financial and economic security, harmonizing internal documents and policies of the enterprise with legislation, minimizing legal (legal) risks for the state of the financial and economic security of the enterprise, assessing the state of the legal security of the company's economic activities. At the first stage, it is proposed to achieve an understanding by the enterprise management of the legislative framework, which lays down the foundations for regulating the financial and economic security of the enterprise and the legality of its activities; at the second stage, to determine the range of subjects of legal protection of the financial and economic security of





**Figure 1. - The step-by-step approach of legal protection of financial and economic security of an enterprise**

*Source: developed by the author*

the enterprise, the goals and objectives of the legal subsystem of the comprehensive system of economic security; at the third stage, a legal department should be created, a lawyer should be hired or specialists from a law firm should be involved to resolve legal issues in the financial and economic security system; at the fourth stage, a review and update of the company's internal documentation is expected - strategies, policies, orders, instructions, etc., in accordance with the norms of current legislation; additional opportunities for introducing security-oriented management practices on a legal basis should be sought; at the fifth stage, legal risks should be identified in the external and internal environments; the likelihood of their negative impact on the state of the financial and economic security of the company should be assessed, various scenarios for prevention, counteraction and response should be developed; at the sixth stage, it is advisable to form a methodological basis for assessing the achieved level of legal security of the company, as well as periodic assessment according to a selected set of indicators, establishing trends, identifying "red flags" and legal gaps in the system for ensuring financial and economic security.

Prospects for further research consist in developing proposals for updating and modernizing the legal support for the process of managing the financial and economic security of domestic enterprises in order to maintain the level of its suitability for Ukrainian companies to respond to the urgent challenges of the economic space formed during the war.

### References (in language original)

1. Білоусов Є. М. Юридична природа економічної безпеки як категорії господарського права. *Європейські перспективи*. 2013. № 12. С. 88–93.
2. Вівчар О. І. Методологія економічної безпеки підприємства на основі застосування проєктного підходу у фокусі сучасних викликів: нормативно-правові засади. *Economic synergy*. 2021. Iss. 1. С. 38–44.
3. Гаруст Ю. В., Перелазний А. І. Фінансово-економічна безпека підприємства АПК: теоретико-правові аспекти. *Форум права*. 2015. № 5. С. 39–44.
4. Живко З. Б., Живко П. Б. Економіко-правові аспекти управління та захисту інтелектуальної власності в умовах інтеграції та безпеки бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 6. С. 136–138.
5. Зачосова Н. В. Сучасний стан та проблеми нормативно-правового забезпечення підтримки економічної безпеки фінансових установ в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(2). С. 116–119.
6. Зуб В. В. Щодо впорядкування окремих дефініцій у нормативно правовому регулюванні економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2024. Вип. 82(1). С. 59–64.
7. Кадала В. В., Гузенко О. П. Окреслення питань управлінського та правового змісту в контексті економічної безпеки підприємств. *Правовий часопис Донбасу*. 2020. № 3. С. 125–134.
8. Кантор Н. Історико-правовий аспект дослідження поняття "економічна безпека". *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2016. Вип. 15. С. 67–72.
9. Кириченко О. А., Коробчинський О. Л. Нормативно-правове регулювання системи економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 12. С. 31–34.
10. Лекарь С. Правове регулювання економічної безпеки в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 12. С. 186–191.
11. Лефтеров Л. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання: правовий погляд. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 218–229.
12. Лічман Т. В. Організаційно-правове забезпечення захисту інформації, яка становить комерційну таємницю, в системі економічної безпеки підприємства. *Системи обробки інформації*. 2010. Вип. 3. С. 134.
13. Мельник В. І. Поняття та особливості адміністративно-правового механізму забезпечення функціонування системи економічної безпеки України. *Актуальні проблеми політики*. 2020. Вип. 65. С. 125–129.
14. Пилипенко О. І. Регламентация правового статусу посадових осіб у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Статистика України*. 2021. № 3. С. 21–26.
15. Слатвінський М. А. Економічна безпека підприємств телекомунікаційної галузі в системі адміністративно-правового регулювання. *Економічні горизонти*. 2018. № 1. С. 119–129.
16. Сьомич М. І., Ткаченко Н. Е., Шкробот М. В., Євтух А. І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 36–43.
17. Сьомич М. І. Роль та місце організаційно-правової безпеки в структурі економічної безпеки підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 3. С. 97–101.
18. Феній Н. С. Аналіз нормативно-правових документів у забезпеченні економічної безпеки переробних підприємств. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 41–47.
19. Фіщенко Л. М. Фінансово-економічна безпека підприємств (юридичні аспекти). *Право і суспільство*. 2016. № 1(2). С. 112–118.
20. Франчук В. І., Мишулівська О. Я. Юридичний захист як видова функція економічної безпеки акціонерних товариств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. серія економічна. 2013. Вип. 2. С. 337–344.
21. Шелехов А. О. Особливості правового регулювання економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2014. № 1. С. 183–185.
22. Шиманський Ф. В., Кочевой М. М. Нормативно-правові засади забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Правознавство. 2014. Т. 19, Вип. 1. С. 163–169.
23. Шмиголь Н. М., Ляшенко О. М. Особливості правового регулювання економічної безпеки підприємств в Україні. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2015. № 6. С. 91–95.

### References

1. Bilousov, Ye. M. (2013). Yurydychna pryroda ekonomichnoi bezpeky yak katehorii hospodarskoho prava [Legal nature of economic security as a category of commercial law]. *Yevropeiski perspektyvy*, 12, 88–93 (in Ukr.).
2. Vivchar, O. I. (2021). Metodolohiia ekonomichnoi bezpeky pidprymstva na osnovi zastosuvannya proiektnoho pidkhodu u fokusi suchasnykh vyklykiv: normatyvno-pravovi zasady [Methodology of enterprise economic security based on the application of a project approach in the focus of modern challenges: Regulatory and legal principles]. *Economic synergy*, 1, 38–44 (in Ukr.).
3. Harust, Yu. V., & Perelaznyi, A. I. (2015). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryiemstva APK: teoretyko-pravovi aspekty [Financial and economic security of an agricultural enterprise: Theoretical and legal aspects]. *Forum prava*, 5, 39–44 (in Ukr.).
4. Zhyvko, Z. B., & Zhyvko, P. B. (2011). Ekonomiko-pravovi aspekty upravlinnia ta zakhystu intelektualnoi vlasnosti v umovakh intehtratsii ta bezpeky biznesu [Economic and legal aspects of intellectual property management and protection in the context of business integration and security]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 6, 136–138 (in Ukr.).
5. Zachosova, N. V. (2015). Suchasnyi stan ta problemy normatyvno-pravovoho zabezpechennia pidtrymky ekonomichnoi bezpeky finansovykh ustanov v Ukraini [Current state and problems of regulatory and legal support for the economic security of financial institutions in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, 11(2), 116–119 (in Ukr.).
6. Zub, V. V. (2024). Shchodo vporyadkuvannya okremykh definitsii u normatyvno pravovomu rehuliuванні ekonomichnoi bezpeky [Regarding the streamlining of certain definitions in the regulatory legal regulation of economic security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii : Pravo*, 82(1), 59–64 (in Ukr.).
7. Kadala, V. V., & Huzenko, O. P. (2020). Okreslennia pytan upravlinskoho ta pravovoho zmistu v konteksti ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv [Outlining issues of managerial and legal content in the context of economic security of enterprises]. *Pravovyi chasopys Donbasu*, 3, 125–134 (in Ukr.).
8. Kantor, N. (2016). Istoryko-pravovyi aspekt doslidzhennia poniattia "ekonomichna bezpeka" [Historical and legal aspect of the study of the concept "economic security"]. *Aktualni pyttannia humanitarnykh nauk*, 15, 67–72 (in Ukr.).
9. Kyrychenko, O. A., & Korobchynskyi, O. L. (2009). Normatyvno-pravove rehuliuвання systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Regulatory and legal regulation of the enterprise economic security system]. *Investytzii: praktyka ta dosvid*, 12, 31–34 (in Ukr.).
10. Lekar, S. (2019). Pravove rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky v Ukraini [Legal regulation of economic security in Ukraine]. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, 12, 186–191 (in Ukr.).
11. Lefterov, L. V. (2012). Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannya: pravovyi pohliad [Economic security of business entities: A legal perspective]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav*, 1, 218–229 (in Ukr.).
12. Lichman, T. V. (2010). Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia zakhystu informatsii, yaka stanovyt komertsiiu taiemnytsiu, v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Organizational and legal support for the protection of information constituting a commercial secret in the enterprise's economic security system]. *Systemy obrobky informatsii*, 3, 134 (in Ukr.).
13. Melnyk, V. I. (2020). Poniattia ta osoblyvosti administratyvno-pravovoho mekhanizmu zabezpechennia funktsionuvannya systemy ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Concept and features of the administrative and legal mechanism for ensuring the functioning of Ukraine's economic security system]. *Aktualni problemy polityky*, 65, 125–129 (in Ukr.).
14. Pylypenko, O. I. (2021). Rehlementatsiia pravovoho statusu posadovykh osib u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Regulation of the legal status of officials in ensuring enterprise economic security]. *Statystyka Ukrainy*, 3, 21–26 (in Ukr.).
15. Slatvinskyi, M. A. (2018). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstv telekomunikatsiinoi haluzi v systemi administratyvno-pravovoho rehuliuвання [Economic security of telecommunications enterprises in the system of administrative and legal regulation]. *Ekonomichni horyzonty*, 1, 119–129 (in Ukr.).
16. Siomych, M. I., Tkachenko, N. E., Shkrobot, M. V., & Yevtukh, A. I. (2023). Bezpekovi aspekty antykrizovoho upravlinnia innovatsiino oriientovanykh pidpryiemstv ta rozvytku yikh kadrovoho potentsialu v umovakh ekonomiky znan ta suchasnoho pravovoho zabezpechennia [Security aspects of anti-crisis management of innovation-oriented enterprises and the development of their human resources potential in the knowledge economy and modern legal support]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 3, 36–43 (in Ukr.).

17.Siomych, M. I. (2019). Rol ta mistse orhanizatsiino-pravovoi bezpeky v strukturі ekonomichnoi bezpeky pidpriyemstva [The role and place of organizational and legal security in the structure of enterprise economic security]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii : Ekonomika i menedzhment*, 3, 97–101 (in Ukr.).

18.Fenii, N. S. (2024). Analiz normatyvno-pravovykh dokumentiv u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pererobnykh pidpriyemstv [Analysis of regulatory and legal documents in ensuring the economic security of processing enterprises]. *Ekonomika i upravlinnia*, 4, 41–47 (in Ukr.).

19.Fishchenko, L. M. (2016). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriyemstv (yurydychni aspekty) [Financial and economic security of enterprises (legal aspects)]. *Pravo i suspilstvo*, 1(2), 112–118 (in Ukr.).

20.Franchuk, V. I., & Myshuliuk, O. Ya. (2013). Yurydychnyi zakhyst yak vydova funktsiia ekonomichnoi bezpeky aktsionernykh tovarystv [Legal protection as a specific function of economic security of joint-stock companies]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. serii ekonomichna*, 2, 337–344 (in Ukr.).

21.Shelekhov, A. O. (2014). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannya [Features of legal regulation of economic security of business entities]. *Pivdennoukrainskyi pravnychy chasopys*, 1, 183–185 (in Ukr.).

22.Shymanskyi, F. V., & Kochevoi, M. M. (2014). Normatyvno-pravovi zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannya [Regulatory and legal principles for ensuring the economic security of business entities]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Pravoznavstvo*, 19(1), 163–169 (in Ukr.).

23.Shmyhol, N. M., & Liashenko, O. M. (2015). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky pidpriyemstv v Ukraini [Features of legal regulation of economic security of enterprises in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serii : Ekonomika ta pidpriyemnytstvo*, 6, 91–95 (in Ukr.).

**ЧАКАЛОВ Адоніс Костянтинівич**,  
здобувач освіти ступеня доктора філософії,  
кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ЇЇ ЗАХИСТУ

**Вступ.** Зважаючи на те, наскільки нестабільним та нестійким є економічне середовище, у якому проводять свою діяльність вітчизняні суб'єкти господарювання, в межах цього дослідження було прийнято рішення виявити та описати правові основи реалізації процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства та законодавчий базис її захисту, оскільки саме правова сфера та нормативне регулювання в Україні залишаються інструментом порятування процесів фінансово-господарської діяльності навіть в умовах максимальної невизначеності та найрадикальніших ризиків. Інструменти правового захисту допомагають менеджменту компаній «відбити» рейдерські атаки, мінімізувати кадрові ризики, відновити ділову репутацію та професійний імідж протидіяти кібернетичним втручанням у цифрові екосистеми бізнесу, тощо.

**Мета** – узагальнення та критичний огляд теоретичного базису управління фінансово-економічною безпекою підприємств та правових основ її захисту

**Результати.** Метою правового захисту фінансово-економічної безпеки підприємства визначено виявлення загрози вчинення його менеджментом протиправних дій, внаслідок яких суб'єкт господарювання отримає збиток або змушений буде здійснити додаткові витрати, наприклад, на сплату штрафів, пені, неустойок, та зазнати негативних наслідків для стану власної ділової репутації та професійного іміджу, та запобігання цим загрозам або зведення їх негативних наслідків до мінімуму.

**Оригінальність.** Запропоновано шість етапів реалізації поетапного підходу до організації правового захисту фінансово-економічної безпеки підприємства: вивчення та дотримання нормативно-правової бази діяльності суб'єкта господарювання, формування підсистеми юридичної безпеки підприємства, обрання моделі реалізації механізму правового захисту фінансово-економічної безпеки, узгодження внутрішніх документів і політик підприємства із законодавством, мінімізація юридичних

(правових) ризиків для стану фінансово-економічної безпеки підприємства, оцінювання стану правової безпеки економічної діяльності компанії.

**Висновок.** Метою правового захисту фінансово-економічної безпеки підприємства є виявлення загрози вчинення його менеджментом протиправних дій, внаслідок яких суб'єкт господарювання отримає збиток або змушений буде здійснити додаткові витрати, наприклад, на сплату штрафів, пені, неустойок, та зазнати негативних наслідків для стану власної ділової репутації та професійного іміджу, та запобігання цим загрозам або зведення їх негативних наслідків до мінімуму.

**Ключові слова:** фінансово-економічна безпека, управління економічною безпекою, ризики, правовий захист, законодавча база.

Одержано редакцією: 27.02.2025  
Прийнято до публікації: 16.03.2025

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-78-87>

**ПЛАКСЮК Олена Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет  
імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна  
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-8707-9350>  
[plaksyk4@gmail.com](mailto:plaksyk4@gmail.com)

**ЯКУШЕВА Оксана Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри економіки та управління  
Черкаський державний технологічний  
університет  
м. Черкаси, Україна  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4849-0323>  
[ksyushanovickay@gmail.com](mailto:ksyushanovickay@gmail.com)

**СЕРДЮК Олександр Павлович**

здобувач освітньо-наукового рівня  
доктора філософії  
зі спеціальності 075 Маркетинг  
Херсонський національний технічний  
університет  
Херсон, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1807-4778>  
[byserdychelo@gmail.com](mailto:byserdychelo@gmail.com)

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ БРЕНДУ КОМПАНІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*Розкрито основні підходи щодо оцінювання бренду компанії у сучасних конкурентних умовах, доведено, що за умови тривалих зусиль та якісного продукту розширюється потенціал цінності бренду. Проаналізовано ТОП десяти світових брендів на основі методології BVM та з'ясовано випадки структурних змін порівняно з минулим роком. Оцінюючи бренди за даною методологією, відмічено вплив сильного бренду на ключові аспекти зростання бізнесу – поточних та потенційних клієнтів, співробітників та інвесторів. Методологія BVM була спеціально розроблена для врахування всіх цих факторів та є стратегічним інструментом сучасного управління брендом. В дослідженні проаналізовано рейтинг брендів окремих галузевих секторів. Запропоновано більш детальний погляд на роль брендингу в конкурентному світі з позиції як одного з найважливіших факторів успіху бізнесу.*

**Ключові слова:** бренд, управління брендом, цінність бренду, рейтинг, глобальний бренд

**Постанова проблеми.** Інвестиції в довгострокове управління брендом дозволять підприємствам рухатися вперед кращими темпами та простіше справлятися з нестабільністю ринку. З кожним роком все більше підтверджується, що сильний бренд – це цінний актив, який пропонує стійку конкурентну перевагу, допомагає компанії перевершити своїх конкурентів та прискорює зростання. Загальновідомо, що підприємства з довгостроковим мисленням також мають кращі фінансові показники, ніж ті, що мислять на короткострокову перспективу. Рентабельність інвестицій не завжди відображається у довгостроковому впізнаваному бренді чи у створеній корпоративній цінності. Головне – знайти баланс між діяльністю, яка дає короткострокові результати, та розвитком бренду, який сприяє підвищенню впізнаваності товару та зміцненню стосунків з клієнтами, які згодом перетворюються на преференції, лояльність та прибутковість. Компанії не повинні забувати про довгострокові цілі, водночас вмюючи орієнтуватися між короткостроковою складністю та нестабільністю. Ось чому зараз, як ніколи, важливо будувати стабільний та сильний бізнес, який сам по собі приваблюватиме інвестиції. Розширена економічна аналітика бізнесу та брендів дозволяє маркетологам кількісно оцінити очікувану поведінку та комерційний вплив бренду, його ініціативи та інвестиції. Бренди повинні

зосередитися на окремих факторах, які є ключовими для сталого зростання шляхом систематичного управління. Кожен фактор може представляти потенційну конкурентну перевагу а розуміння цінності бренду виявляє найбільші можливості та загрози в бізнесі, а також створює необхідний внутрішній консенсус щодо швидких перемог та довгострокових ініціатив, поєднання яких рухає бізнес вперед. Ці знання та розуміння дозволяють створити якісний фундамент для правильних та необхідних рішень, які будують не лише бренд, а й компанію [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін «цінність бренду» в маркетингу представляє ідею про те, що власник відомого бренду може отримати більший обіг лише завдяки впізнаваності бренду. Це пояснюється тим, що споживач суб'єктивно сприймає продукт відомого бренду як кращий, ніж менш відомого (Keller, 2003) [2]. У сучасній науковій літературі ця галузь розглядається з двох точок зору: когнітивної психології та інформаційної економіки. З точки зору когнітивної психології, цінність бренду полягає в усвідомленні споживачем можливостей та асоціацій із брендом. З точки зору інформаційної економіки, сильний бренд виступає як надійний сигнал якості продукту для менш поінформованих споживачів та створює простір для створення вищої ціни як віддачі від минулих інвестицій у створення бренду (Baltas, Saridakis, 2010) [3].

Kotler (2013) зазначає, що брендом потрібно ретельно керувати, щоб його цінність не знизилася. Багато брендів, таких як Coca-Cola або Heinz, вже багато років є серед провідних завдяки постійним зусиллям щодо вдосконалення своєї продукції та маркетингу. Водночас він додає, що маркетологи повинні дбати про баланс між діяльністю, яка зміцнює бренд та підсилює його значення, і тією, яка лише використовує поточну цінність бренду для негайної фінансової вигоди. Наприклад, необхідно знайти баланс між креативною маркетинговою кампанією та негайною знижкою, оскільки в певний момент може виникнути неможливість зміцнити бренд, що призведе до послаблення впізнаваності бренду та його іміджу [4].

Згідно з Pribova, (2000), основними завданнями сучасного бренд-менеджменту є додавання цінності продукту, підтримка диференціальної переваги бренду над конкурентами, розвиток «брендового мислення» та подолання «продуктового мислення». Бренд-мислення в цьому контексті означає, що продукт є лише доданою цінністю бренду, а споживач приймає всю інформацію про бренд і пов'язує її з власним досвідом [5].

Chernatony (2009) дійшов висновку, що необхідно застосовувати збалансований підхід до управління брендом, який буде зосереджений як на зовнішньому, так і на внутрішньому брендингу. Адаптація до потреб клієнтів вважається зовнішнім управлінням, коли компанія намагається зрозуміти їхню поведінку та винаходить цінності, які покращать їхній спосіб життя. Внутрішнє управління стосується співробітників, які повинні мати необхідні знання, навички та підтримку компанії, щоб забезпечити функціональні цінності бренду. Саме співробітники сприймаються клієнтом як уособлення бренду. Далі він додає, що управління брендом є ефективним у той момент, коли навички та ентузіазм співробітників поєднуються з очікуваннями клієнтів [6].

За даними Kaputa (2011), цю стратегію часто недооцінюють, хоча вона й приносить значну користь. Гарна стратегія бренду схожа на стратегію компанії чи продукту. Ключ полягає в тому, щоб побудувати вигравну позицію на ринку за допомогою розумної тактики та розумного плану. Kaputa (2011, с. 71) визначає точну стратегію самобрендингу та вказує, що точне формулювання власної позиції, яка визначає «велику ідею» або унікальну торговельну пропозицію – що робить продукт унікальним та відмінним від інших, і наголошує чому це важливо [7]. На його думку, час розробляти стратегію бренду настає після того, як компанія провела дослідження ринку, проаналізувала конкурентів та підготувала аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Цієї думки дотримується Keller (2007), який звертає увагу на постійно мінливе маркетингове середовище. Відбуваються зміни в поведінці споживачів, зміни в конкурентних стратегіях або державному регулюванні. Тому необхідно неодноразово проводити окремі аналізи та дослідження, щоб стратегія підтримки або зміцнення цінності бренду завжди була правильно розроблена [8].

**Мета статті (постановка завдання).** Надати вичерпний огляд найцінніших світових брендів на основі методології BVM та проаналізувати структурні зміни що відбулися відносно

вартості світових брендів та за галузями їх розміщення. Для досягнення поставленої мети доцільно виконати ряд завдань спрямованих на дослідження цінності світових брендів в конкурентному середовищі за останній рік.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Під впливом постійно зростаючої глобалізації торгівлі сфера брендів та брендингу стала не лише засобом представлення продукту на ринку, а й соціокультурним явищем. Однак, головною роллю бренду все ж залишається проста ідентифікація та диференціація продукції, що є основою для створення та підтримки конкурентоспроможності будь якої компанії. Засобом підвищення конкурентоспроможності на ринку є досягнення конкурентної переваги. Цього досягають компанії, які пропонують клієнтам більше переваг, тобто вищу цінність, ніж конкуренти. Це може проявлятися у формі нижчих цін або вищої корисності, що виправдовує вищу ціну. Йдеться також про здатність вивести на ринок продукт, який конкуренти не можуть запропонувати взагалі або не можуть запропонувати з такими ж параметрами.

Конкурентна перевага може виникнути лише за сприятливих умов, які головним чином полягають у відмінностях між зовнішнім та внутрішнім середовищем компаній. Таким чином, можливість створення конкурентної переваги залежить від турбулентності зовнішнього середовища бізнесу, оскільки у відносно стабільному та монотонному середовищі конкурентних переваг мало або взагалі немає. Зі збільшенням кількості та частішими змінами в даній галузі можна очікувати більшої дисперсії прибутковості всередині самої галузі, оскільки прямим наслідком конкурентної переваги є вища норма прибутку або вищий потенціал прибутку.

Умовою для побудови конкурентної переваги є її предмет активного стратегічного управління. Це означає створення механізмів, які дозволяють компанії досліджувати певну галузь, а згодом прогнозувати майбутні ринкові тенденції та їхній вплив на конкурентоспроможність компанії, а також впливати на них на свою користь (Rusko, 2007, с. 145) [9, 16].

Багато дослідників маркетингу стверджують, що бренд є одним із найцінніших активів компанії. Цей фактор можна безпосередньо пов'язати з фінансовою цінністю компанії для власника, хоча існує кілька факторів, які можуть вплинути на поточну вартість бренду. До них належать, наприклад, зміни частки ринку, маржі, впізнаваності споживачами логотипу та інших візуальних елементів, асоціації споживачів з брендом, сприйняття якості та інші відповідні фактори [10].

Знання споживачами бренду також є сигналом для виробників та маркетологів про те, як поводитися з брендом та як його використовувати. Вартість бренду створюється шляхом стратегічних інвестицій у канали комунікації, інформування ринку про можливості бренду та створення бажаних асоціацій, які бренд може викликати. Це безпосередньо пов'язано з рентабельністю маркетингових інвестицій (ROI). Стокгольмський університет провів дослідження бренду (Metzger, 2011) [11] міста Єрусалим. Місто органічно створило бренд, який дуже позитивно сприймається туристами протягом кількох століть. Вони досягли успіху завдяки чіткій діяльності з цією метою, бум туризму в Єрусалимі є чітким показником високої віддачі від інвестицій у бренд міста [1].

Хоча значна частина досліджень зосереджена на споживчих ринках, концепція цінності бренду є не менш важливою для розуміння конкурентної динаміки та цінових структур ринків B2B. Це факт, що компанії можуть встановлювати преміальні ціни, які можуть не бути підкріплені значною технологічною перевагою або перевагами, що виникають завдяки продуктивності та функціям продукту. Такі преміальні ціни відображають цінність відповідального виробника з гарною репутацією [12]. Цінність бренду також можна знайти в позитивному впливі бренду на різницю між ціною, яку споживачі приймають, коли вони знайомі з брендом, і ціною, яка виражає вигоду, отриману від придбання продукту.

Брендовий капітал є критичним фактором успіху, але його створення так само складним, як і його розрахунок. Практики створили кілька інструментів для аналізу цієї сфери, але не існує єдиного, універсально прийнятого способу вимірювання цінності бренду. Найскладніше завдання полягає в тому, щоб належним чином подолати розрив між кількісними та якісними



елементами, які створюють цінність. До кількісних належать, наприклад, норми прибутку або частка ринку. Однак складне завдання полягає в тому, щоб правильно пов'язати їх з якісними елементами, такими як престиж або об'єднання інтересів. Загалом, більшість дослідників зосереджуються на якісному підході, оскільки саме тут є великі можливості для розвитку сучасних знань [1].

Тому існує кілька методологій, які часто використовуються на практиці для вираження цінності бренду. Одна з них – методологія Девіда Аакера, яка виділяє десять атрибутів бренду, що допомагають продемонструвати його силу. Ці фактори включають диференціацію, задоволення та лояльність, сприйняту якість, лідерство або популярність, сприйняту цінність, індивідуальність бренду, організаційні асоціації, впізнаваність бренду, частку ринку та ринкову ціну, і, нарешті, охоплення дистрибуції [13].

Ця модель називається «Брендова справедливість десять» (BMT). Ще одна методологія – це індекс капіталу бренду від маркетинголога Білла Морана, який вивів індекс капіталу бренду як добуток трьох факторів: ефективної частки ринку, відносної ціни та довговічності. Ще один інструмент – оцінювач активів бренду від Young & Rubicam, який діагностує силу та цінність бренду за чотирма вимірами: диференціація, релевантність, повага та впізнаваність. Четверта за популярністю методологія – це модель оцінки бренду від Interbrand, яка також використовується для цілей даного дослідження.

Одним із завдань управління брендом є управління численними змінами, які постійно відбуваються в маркетинговому середовищі, що розвивається та змінюється часто дуже суттєво. Зміни в поведінці споживачів, конкурентних стратегіях, державному регулюванні та інших аспектах маркетингового середовища можуть суттєво вплинути на вартість бренду. Окрім цих зовнішніх сил, сама компанія також може здійснити кілька заходів та внутрішніх змін щодо стратегії, які можуть спричинити зміну сприйняття або презентації бренду. Ефективне управління брендом вимагає проактивних стратегій, які принаймні забезпечать підтримку, якщо не негайне збільшення, цінності бренду у розрізі цих факторів [1,16].

У таблиці 1 представлено світові бренди з відображенням їхньої поточної вартості, яка вимірюється в мільйонах доларів. Другий і не менш важливий показник – це відносна зміна вартості бренду з моменту складання рейтингу минулого року. Цей показник найкраще відображає тенденцію, яку розвиває бренд, оскільки поточна вартість може бути не однією з найвищих, але висока тенденція зростання в умовах цього конкретного бренду може свідчити про справді сприятливу ситуацію в компанії з кількох причин. 10 найцінніших брендів (повний рейтинг містить 100 брендів) наведено в таблиці нижче.

**Таблиця 1– 10 найцінніших світових брендів за 2024 рік**

| Рейтинг 2024 | Назва бренду     | Країна      | Вартість | Річні зміни |
|--------------|------------------|-------------|----------|-------------|
| 1            | Apple            | U.S.        | \$516.6B | +73.6%      |
| 2            | Microsoft        | U.S.        | \$340.4B | +77.7%      |
| 3            | Google           | U.S.        | \$333.4B | +18.5%      |
| 4            | Amazon           | U.S.        | \$308.9B | +3.2%       |
| 5            | Samsung Group    | South Korea | \$99.4B  | -0.3%       |
| 6            | Walmart          | U.S.        | \$96.8B  | -14.9%      |
| 7            | TikTok/Douyin    | China       | \$84.2B  | +28.2%      |
| 8            | Facebook         | U.S.        | \$75.7B  | +28.4%      |
| 9            | Deutsche Telekom | Germany     | \$73.3B  | +16.5%      |
| 10           | ICBC             | China       | \$71.8B  | +3.3%       |

*Джерело: складено автором на основі: [14, 15]*

Бренди відіграють важливу роль у формуванні вартості для акціонерів, проте точно визначити, скільки коштує бренд, є досить складно. Інвестиції в бренд можуть приносити дивіденди протягом багатьох десятиліть, але оскільки ці фінансові вигоди відносно вільні для

інтерпретації, більшість фінансових регуляторів зазвичай не приймають активи бренду в балансах. Вартість бренду Apple, який посідає перше місце в загальному рейтингу, зросла на понад 217 мільярдів доларів з минулорічного рейтингу. Хоча продажі iPhone стагнують, компанія розширює свою лінійку продуктів від мобільних пристроїв до Apple TV. Понад 50% опитаних Brand Finance сказали, що їхні продукти варті своєї ціни, навіть якщо вони дорогі.

З іншого боку, вартість бренду Tesla впала до 58,3 мільярда доларів, випавши з топ-10 з минулого року. Це сталося на тлі зростання продажів нових та доступніших виробників електромобілів (EV), зокрема BYD. Завдяки високому попиту на китайському ринку, BYD стала компанією, що найбільше продавала електромобілі у світі у 2023 році. Фактично, понад третина нових автомобілів, проданих у країні, були електромобілями.

Вартість бренду Nvidia різко зросла, оскільки інвестори зацікавилися акціями компаній зі штучним інтелектом, а попит на мікросхеми пам'яті зріс. Для роботи моделей штучного інтелекту потрібні десятки тисяч мікросхем, щоб одночасно виконувати обчислювальні завдання. Компанія приєдналася до клубу з ринковою капіталізацією в 1 трильйон доларів наприкінці січня 2024 року, ставши п'ятою компанією, яка це зробила. Більше того, вона коштує більше, ніж Netflix, Tesla та Walmart разом узяті [14].

NVIDIA вперше потрапляє до топ-10 з моменту своєї першої оцінки у 2014 році, коли компанія посіла 424-те місце в US 500. Вартість бренду гіганта штучного інтелекту зросла на 98%, що є найшвидшим показником другий рік поспіль, забезпечивши собі 9-те місце у світі (до 87,9 млрд доларів США у 2025 році). Оскільки штучний інтелект переходить від новинок до повсякденних потреб, попит на чіпи NVIDIA, ймовірно, залишатиметься високим.

Минулого року NVIDIA була найшвидше зростаючим брендом у світі, а цього року ця честь дістається e&. Телекомунікаційний бренд є найшвидше зростаючим брендом у світі 2025 року, продемонструвавши восьмикратне збільшення вартості бренду до 15,3 млрд доларів США. Це завершальний етап 3-річного ребрендингу групи, який спрямований на перехід капіталу бренду від Etisalat до e& як платформи для міжнародного зростання. Зростання вартості подібних брендів становить 13% порівняно із сукупною вартістю брендів у 2024 році. Nvidia має найвище зростання подібних брендів – 98% та є другим брендом, що найшвидше розвивається у 2025 році.

Хоча легко вказати на технології як на сектор з високим темпом зростання для брендів, дані показують, що оцінка зростання протягом тривалішого періоду часу дає повнішу картину змінних тенденцій. Аналіз Brand Finance щодо того, які бренди найбільше зросли з 2020 року, вказує на сектори азартних ігор, фармацевтики та автомобілів. Аналіз включає TikTok – хоча Brand Finance почав оцінювати бренд у 2021 році, його 79% зростання за 4 роки ставить його в один ряд з іншими брендами з високим темпом зростання [14, 15].

**Таблиця 2 – 10 Ранжирування країн відповідно загальної вартості брендів за 2024 рік**

| Країни       | Найвища загальна вартість брендів | Кількість брендів |
|--------------|-----------------------------------|-------------------|
| U.S.         | \$3,241.0B                        | 51                |
| China        | \$829.9B                          | 19                |
| Germany      | \$347.1B                          | 8                 |
| Japan        | \$200.2B                          | 6                 |
| South Korea  | \$182.4B                          | 4                 |
| UK           | \$101.1B                          | 3                 |
| France       | \$78.6B                           | 3                 |
| Saudi Arabia | \$41.6B                           | 1                 |
| Ireland      | \$40.5B                           | 1                 |
| India        | \$28.6B                           | 1                 |
| Taiwan       | \$25.1B                           | 1                 |
| Switzerland  | \$20.8B                           | 1                 |
| Canada       | \$19.0B                           | 1                 |

*Джерело: складено автором на основі: [14, 15]*

Відповідно до даних у розрізі країн, у 2024 році понад половина зі 100 найцінніших брендів базуються у Сполучених Штатах, а їхня загальна вартість становить 3,2 трильйона доларів (таблиця 2). Китай посідає другу за величиною кількість компаній у рейтингу, а TikTok є найціннішим брендом, вартістю 84,2 мільярда доларів. Цікаво, що багато найцінніших брендів Китаю зосереджені у фінансовому секторі.

Як зростаючий економічний гігант, найціннішим брендом Індії є Tata Group. Конгломерат, заснований у 1868 році, охоплює 30 компаній у різних секторах, від технологій та виробництва до автомобілебудування та сталі. Його дочірня компанія Tata Technologies планує провести IPO наприкінці 2024 року з оцінкою в 2,5 мільярда доларів. Маючи 245 мільйонів клієнтів мобільного зв'язку у понад 50 країнах, німецька Deutsche Telekom є найціннішим у Європі, обганяючи Verizon як найцінніший телекомунікаційний бренд у світі.

**Таблиця 3 – Сегмент брендів за галузями**

| Види галузей                       | Сегмент брендів, % |
|------------------------------------|--------------------|
| Банківська справа                  | 12,7               |
| ЗМІ                                | 10,3               |
| Інтернет та програмне забезпечення | 6,5                |
| Автомобілі                         | 4,9                |
| Страховання                        | 4,2                |
| Роздрібна торгівля                 | 11,4               |
| Електроніка                        | 8,2                |
| Телекомунікації                    | 5,7                |
| Диверсифіковані види діяльності    | 4,8                |
| Інше                               | 31,3               |

*Джерело: складено автором на основі: [14, 15]*

Доцільно також розглянути окремо за галузями рейтинг світових брендів. Банківська сфера домінує у всьому рейтингу, їхня частка становить 12,7%. За цим сектором має невеликий відрив роздрібна торгівля – 11,4%. Третім сектором були ЗМІ – 10,3%.

Велике значення має аналіз сили бренду. Другий рік поспіль WeChat є найсильнішим брендом у світі з індексом сили бренду (BSI) 95,2 зі 100 та рейтингом сили бренду AAA+. Комплексна екосистема WeChat та можливості безперешкодної інтеграції продовжують стимулювати силу китайського бренду. Дослідження Brand Finance, проведене виключно на внутрішньому ринку Китаю, показує, що WeChat високо цінується за задоволення потреб споживачів та має міцну репутацію. Він посів перше місце в категорії «Бренд, який я люблю» та досяг найвищого показника Net Promoter Score у рейтингу Brand Finance Global 500. Незважаючи на покращення показника BSI, вартість бренду WeChat знизилася на 21%, впавши до 33 мільярдів доларів США, головним чином через нижчі прогнози.

Nike є другим найсильнішим брендом у світі. Починаючи з 2020 року, до 2025 року показник BSI Nike постійно знижувався, а в 2024 році конкурент Adidas вперше обігнав Nike за силою бренду після успіху Adidas у спонсорстві провідних футбольних команд та відродження інтересу до повсякденного взуття, такого як Sambas. Витрати компанії Nike були найбільшими на Олімпіаду-2024 в Парижі. Результати розрахунків Brand Finance показують, що інвестиції окупилися, принісши Nike бал BSI 94,7 зі 100 та рейтинг сили бренду AAA+ за 2025 рік, що є значним стрибком порівняно з балом BSI 83,5 за 2024 рік. За результатами дослідження ринку Brand Finance, Nike отримав високі бали впізнаваності на ключових ринках, таких як Велика Британія, США та Китай. Бренд має високі показники схильності до вибору та залучення клієнтів, особливо у Великій Британії та Китаї, де споживачі демонструють сильну перевагу до бренду. Хоча показники прийнятності ціни дещо нижчі у Великій Британії та США, Nike продовжує підтримувати свій глобальний статус, ефективно балансує лояльність споживачів та привабливість бренду, закріплюючи своє місце серед найкращих брендів у світі (Brand Finance дослідив Nike у 15 країнах світу).

На третьому місці за силою бренду знаходиться Google з показником BSI 94,3 зі 100 та рейтингом сили бренду AAA+. Відповідно до досліджень Brand Finance Google на 20 ринках, бренд постійно досягає високих балів за всіма показниками, включаючи 10 з 10 за «знайомство» та 9,9 за показником «Бренд, який я добре знаю». Інвестиції Google у штучний інтелект та машинне навчання, а також високі показники сервісів Google – наприклад Google Cloud, значно покращать показники на майбутній період.

Вартість бренду зростає, коли маркетинг і фінанси узгоджені, але рейтинг 500 найцінніших брендів світу за 2025 рік демонструє силу макропогляду з акцентом на майбутнє. Дослідження Brand Finance показує, що компанії, які знаходять баланс між міжнародною експансією та зміцненням свого бренду, збільшують свою глобальну присутність та одночасно нарощують цінність. Для найбільших світових брендів цей баланс стає хитким через політику та економічну невизначеність, проте ця мінливість також створює можливості для брендів з баченням та спритністю прийняття рішень. Хоча технологічна галузь приваблює колосальні багатства та має величезний вплив, великі технологічні компанії є магнітами для політичного втручання. У Brand Finance Global 500 2025 найбільші технологічні конгломерати світу складають вісім із десяти найцінніших брендів і домінують у першій десятці протягом десятиліття [15].

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Бренди, які пережили складну ринкову ситуацію та змогли зберегти актуальність у своїй галузі, – це саме ті, хто може дозволити собі сміливі короткострокові ризиковані кроки з позитивним ефектом. Це головним чином тому, що вони мають дуже чітке довгострокове бачення, якого дотримуються. Вони створили щось на зразок стратегічної карти, яка фіксує необхідні напрямки, що ведуть до зростання цінності бренду, та трансформаційні кроки, що є важливими для досягнення довготривалого та сталого процвітання в сучасному висококонкурентному світі.

Щоб досягти успіху на сучасному конкурентному ринку, бренди повинні постійно ставити перед собою завдання щодо створення та підтримки достатньо відмінного та унікального продукту на кожному етапі процесу трансформації клієнта. Перед бренд менеджментом постають такі запитання як: чи використовують вони бренд як важіль для кращого зростання бізнесу та повернення інвестицій; чи передбачають вони майбутні тенденції галузі; чи достатньо вони тестують та зміцнюють свій бренд, щоб він міг витримувати конкуренцію, виходячи на нові категорії та нові ринки, формуючи нові партнерства та нові придбання. Поставлені питання є досить актуальними як для бізнесу так і для подальших наукових досліджень. Особливо доцільно звернути увагу на розвиток технологічного сектору, адже технології присутні майже в кожному аспекті нашого життя. Тому є дуже мала ймовірність того, що будь-який з брендів поза цією областю зможе отримати топові позиції.

#### Список використаної літератури

1. Ľudovít Nastišin. The most valuable global brands in light of the analysis according to the BVM methodology. Journal of Global Science. 2018; ISSN: 2453-756X URL: <http://www.jogsc.com>
2. Keller K. L. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. Journal of Consumer Research. 2003; 29(4), 595–600.
3. Baltas G., Saridakis, C. Measuring brand equity in the car market: a hedonic price analysis. Journal of the Operational Research Society. 2010; 61(2), 284–293.
4. Kotler Philip a Kevin Lane Keller. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
5. Příbová Marie. Strategic brand management. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.
6. Chernatony Leslie De. Brand: from vision to higher profits. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2007-1.
7. Kaputa Catherine. Become a brand!: personal branding, or how smart people build a brand that will ensure their success. Prague: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-234-5.
8. Keller Kevin Lane. Strategic brand management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

9. Rusko M. , Balog K. Environmental Management 2007 – Conference Proceedings 5-6 January 2007. Jaslovské Bohunice. Žilina: Strix et VeV, First Edition. 2007. ISBN 978-80-89281-18-3.
10. Neumeier M. The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design. Berkeley, 2006. CA: New Riders Publishing.
11. Metti M. S. Jerusalem - the most powerful brand in history. [online]. Stockholm University School of Business. 2018.
12. Baltas G., Freeman J.: Hedonic Price Methods and the Structure of High-Technology Industrial Markets: an empirical analysis. *Industrial Marketing Management*. 2001, 30, (1), 599–607.
13. Farris P. W. et al.: *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2010, ISBN 0137058292.
14. The Top 100 Most Valuable Brands in 2024. URL: <https://www.visualcapitalist.com/most-valuable-brands-in-2024/>
15. [Global | Reports | Brandirectory](https://www.visualcapitalist.com/most-valuable-brands-in-2024/) URL: <https://www.visualcapitalist.com/most-valuable-brands-in-2024/>
16. Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. Human capital as a factor of socio-economic development of the state: the main trends of the Slovak Republic.. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. 5(52), 283–298. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150>
17. Telnova H., Kolodiziev O., Petchenko M., Yakushev O., Shulga N., & Kochetkov V. (2023). Foreign trade policy and its impact on economic growth. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(51), 345-357. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4097>
18. Smerichevska, S. V., Prodanova, L., & Yakushev, O. (2024). Digitization of logistics and supply chain management. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 26, 113-123. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>
19. Yakushev, O., Moisieienko, L., Yakusheva, O., Prodanova, L., Plaksiuk, O., & Chepurda, L. (2024). Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the covid-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 5(58). 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377>

## References

1. Ludovít Nastišin. (2018). The most valuable global brands in light of the analysis according to the BVM methodology *Journal of Global Science* ISSN: 2453-756X (Online) Journal homepage: <http://www.jogsc.com>
2. Keller, K. L.: Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. In: *Journal of Consumer Research*, 2003, Vol. 29, No. 4., p. 595–600.
3. Baltas, G., Saridakis, C.: Measuring brand equity in the car market: a hedonic price analysis. In: *Journal of the Operational Research Society*, 2010, Vol. 61, No. 2, p. 284–293.
4. Kotler, Philip a Kevin Lane Keller. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
5. Příbová, Marie. *Strategic brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.
6. Chernatony, Leslie De. *Brand: from vision to higher profits*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2007-1.
7. Kaputa, Catherine. *Become a brand!: personal branding, or how smart people build a brand that will ensure their success*. Prague: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-234-5.
8. Keller, Kevin Lane. *Strategic brand management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
9. Rusko, M. , Balog, K. [Eds.] 2007. Environmental Management 2007 – Conference Proceedings 5-6 January 2007. Jaslovské Bohunice. Žilina: Strix et VeV, First Edition. 2007.. ISBN 978-80-89281-18-3.
10. Neumeier, M.: *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Berkeley, 2006, CA: New Riders Publishing.
11. Metti, M. S.: Jerusalem - the most powerful brand in history. [online]. [2018-10-09] Stockholm University School of Business.
12. Baltas, G., Freeman, J.: Hedonic Price Methods and the Structure of High-Technology Industrial Markets: an empirical analysis. In: *Industrial Marketing Management*, 2001, Vol. 30, No. 1, p. 599–607.
13. Farris, P. W. et al.: *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2010, ISBN 0137058292.
14. The Top 100 Most Valuable Brands in 2024. <https://www.visualcapitalist.com/most-valuable-brands-in-2024/>

15. [Global | Reports | Brandirectory. https://www.visualcapitalist.com/most-valuable-brands-in-2024/](https://www.visualcapitalist.com/most-valuable-brands-in-2024/)

16. Plaksiuk, O., Prodanova, L., Yakusheva, O., Nagaichuk, N., Prikhno, I., & Jakubčinová, M. (2023). Human capital as a factor of socio-economic development of the state: the main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 283–298. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4150>

17. Telnova H., Kolodiziev O., Petchenko M., Yakushev O., Shulga N., & Kochetkov V. (2023). Foreign trade policy and its impact on economic growth. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(51), 345-357. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4097>

18. Smerichevska, S. V., Prodanova, L., & Yakushev, O. (2024). Digitization of logistics and supply chain management. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 26, 113-123. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>

19. Yakushev, O., Moisieienko, L., Yakusheva, O., Prodanova, L., Plaksiuk, O., & Chepurda, L. (2024). Socio-economic sustainability of the tourism sector enterprises in the context of the COVID-19 pandemic: global and ukrainian dimensions. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 5(58). 484-499. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4377>

#### PLAKSIUK OLENA

PhD (Economics), Associate Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
Zaporizhzhia, Ukraine

#### YAKUSHEVA OKSANA

PhD (Economics), Associate Professor,  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine

#### SERDIUK OLEKSANDR

Postgraduate Student at the Department of Management,  
Marketing and Tourism  
Kherson National Technical University,  
Kherson, Ukraine

### MODERN APPROACHES TO ASSESSING A COMPANY'S BRAND IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

**Introduction.** The article reveals the main approaches to evaluating a company's brand in modern competitive conditions, proves that under conditions of long-term use and a quality product, the potential of brand value expands. The TOP ten global brands are analyzed based on the BVM methodology and the random structural changes that have changed over the past year are clarified. Evaluating brands using this methodology, the impact of a strong brand on key aspects of business growth was noted - current and potential customers, employees and investors. The BVM methodology was specially designed to take into account all these factors and is a strategic tool for modern brand management. The study analyzed the brand rating of individual industry sectors. A more detailed look at the role of branding in a competitive world from the position of one of the most important factors of business success is offered.

**Purpose.** To provide a comprehensive overview of the most valuable global brands based on the BVM methodology and analyse the structural changes that have occurred in the value of global brands and by industry. To achieve this goal, it is advisable to perform a number of tasks aimed at studying the value of global brands in a competitive environment over the past year.

**Results.** The article examines brands as a valuable asset that provides a sustainable competitive advantage, helps a company outperform its competitors and accelerates growth, and also explores the economic analytics of business and brands that allows marketers to quantitatively assess the expected behavior and commercial impact of a brand, its initiatives and investments. A comparative analysis of research on this topic is considered from two perspectives: cognitive psychology and information economics. Special attention is paid to the consideration of modern methodologies that are used in practice to express brand value.

**Originality.** The scientific novelty lies in the proposed use by domestic enterprises of the brand evaluation factors based on the BVM methodology as a strategic tool for modern management..

**Conclusion.** *Brand value increases when marketing and finance are aligned, which is why the 2025 World's 500 Most Valuable Brands ranking demonstrates the power of a macro view with a focus on the future. Research shows that companies that are known for international expansion and strengthening their brand are increasing their global presence while simultaneously increasing value.*

**Key words:** *brand, brand management, brand value, rating, global brand*

*Одержано редакцією: 21.03.2025  
Прийнято до публікації: 14.04.2025*



UDC 338.27:336.6

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-88-97>

**ШЕВЧЕНКО Анна Михайлівна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4904-9572>  
[anita.balakireva@gmail.com](mailto:anita.balakireva@gmail.com)

## **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДСИСТЕМИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*Управління фінансовою безпекою здійснюється в межах функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств, установ, організацій, однак, зважаючи на специфіку функціонування фінансових ризиків, які впливають на цілісність та ефективність використання фінансових ресурсів компаній, як власних, так і залучених від клієнтів, актуалізується потреба у уточненні та конкретизації стратегічних орієнтирів для захисних механізмів, націлених на потреби убезпечення господарських структур від фінансових втрат. В управлінській площині українських компаній мають бути поєднані завдання стратегічного управління розвитком суб'єктів господарювання та управління фінансовою підсистемою системи їх економічної безпеки для досягнення синергії управлінських зусиль у площині безпеки орієнтованого менеджменту.*

*Мета - конкретизація стратегічних орієнтирів функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні.*

*Встановлено, що стратегічні орієнтири функціонування підсистеми фінансової безпеки механізму управління економічною безпекою підприємства не повинні суперечити загальним стратегічним цілям його існування та розвитку, мають враховувати наявні у суб'єкта господарювання ресурси та охоплювати можливості залучення нових фінансових активів у процеси фінансово-господарської діяльності, також передбачати дотримання балансу інтересів стейкхолдерів компанії, частина з яких прагне отримання нею прибутку, а частина бажає, щоб підприємство залишалось у стані відносної економічної безпеки особливо у воєнний час. Запропоновано авторську візію щодо стратегічних орієнтирів функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні.*

*Конкретизовано, систематизовано та описано такі стратегічні орієнтири функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств, як мінімізація фінансових ризиків, досягнення фінансової незалежності та диверсифікація джерел фінансових ресурсів, досягнення фінансової стійкості, підтримання ліквідності та платоспроможності підприємства, оцінювання фінансових сценаріїв розвитку бізнесу, організація захисту цифрової фінансової інформації, формування фінансових резервів і пошук додаткових фінансових можливостей, розроблення стратегії фінансового розвитку підприємства, розроблення плану фінансової санації на випадок потреби фінансового відновлення підприємства.*

*Для ефективного функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємства критично важливо зосередитися на досягненні його фінансової стійкості та незалежності. Мінімізація фінансових ризиків вимагає від менеджменту компанії постійного контролю як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, а також здатності управлінського персоналу гнучко та оперативно реагувати на них. Особлива увага має приділятися захисту цифрової фінансової інформації підприємства та контролю доступу до неї через запровадження систем протидії кіберзагрозам.*

**Ключові слова:** фінансова безпека, механізм управління економічною безпекою, фінансовий ринок, фінансові ризики, стратегія, фінансові установи, підприємства, цифровізація.

**Постановка проблеми.** Фінансові кризи, які періодично повторюються на вітчизняному ринку фінансових продуктів та послуг, зумовлюють необхідність привернення уваги управлінського персоналу сучасних компаній до проблеми управління їх фінансовою безпекою. У науково-теоретичній площині вітчизняними дослідниками доведена комплексність природи системи забезпечення економічної безпеки бізнесу із виокремленням у її структурі фінансової



складової. Відтак, управління фінансовою безпекою здійснюється в межах функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств, установ, організацій, однак, зважаючи на специфіку функціонування фінансових ризиків, які впливають на цілісність та ефективність використання фінансових ресурсів компаній, як власних, так і залучених від клієнтів, актуалізується потреба у уточненні та конкретизації стратегічних орієнтирів для захисних механізмів, націлених на потреби убезпечення господарських структур від фінансових втрат.

Розробка стратегії функціонування та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні є надзвичайно складним управлінським завданням, оскільки вплив війни на роботу вітчизняних підприємств є непередбачуваним та непрогнозованим. Водночас, компанії не можуть планувати вектори своєї діяльності без усвідомлення стратегічних цілей, яких їм варто досягнути для збереження конкурентних позицій, зокрема, і на ринках фінансових послуг. Обмеженість джерел залучення фінансових ресурсів, низький рівень інвестиційної спроможності внутрішніх інвесторів, переорієнтація зовнішніх інвесторів з українського бізнесу у більш фінансово та фізично безпечні географічні зони підприємницької активності вимагають від топ-менеджменту сучасних підприємств розроблення основ ефективної політики фінансування їх діяльності зі встановленням стратегічних орієнтирів на досягненні стану фінансової безпеки за результатами цього процесу. Таким чином, в управлінській площині українських компаній мають бути поєднані завдання стратегічного управління розвитком суб'єктів господарювання та управління фінансовою підсистемою системи їх економічної безпеки для досягнення синергії управлінських зусиль у площині безпеки орієнтованого менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Акценти управління фінансовою безпекою у процесі функціонування механізму менеджменту економічної безпеки на сучасних підприємствах, в установах і організаціях знайшли широке відображення у сучасній українській науковій літературі. Наприклад, в останні роки у фокусі уваги вітчизняних вчених перебували питання: конкретизації теоретичних аспектів управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств [1], підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства задля його економічної безпеки [2], формування підходів до антикризового управління фінансовою безпекою банківських установ [3], ролі банків у залученні капіталу та управлінні ризиками у процесі забезпечення фінансової безпеки підприємств [4], уточнення та конкретизації поняття, механізму та особливостей управління фінансовою безпекою підприємств у сучасних умовах [5], доступних можливостей управління фінансовою безпекою банку на основі п'ятипелюсткової моделі [6], пошуку інноваційних підходів до модернізації управління фінансовою безпекою банку [7], маркетингу наявних резервів та потенціалів в управлінні фінансовою безпекою [8], стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг [9], доцільності ризик-орієнтованого підходу при управлінні фінансовою безпекою підприємства [10], методології дослідження державних фінансових ресурсів та фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах реформування управління публічними фінансами [11], стратегічного управління фінансовою безпекою банку [12], комплексних і фундаментальних теоретико-методичних основ управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності [13], антикризового управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу [14], управління капіталом в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства [15], управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств [16], механізму ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів [17], теоретичного підґрунтя формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства [18], особливості управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання в сучасних умовах [19], формування організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою промислових підприємств [20], управління фінансовими ризиками як складової фінансової безпеки [21]. Не зважаючи на значний інтерес і актуальність теми управління фінансовою безпекою в умовах

нестабільності та зростання економічних ризиків, стратегічні орієнтири для оновлення механізму управління економічною безпекою з пріоритетом на його фінансову складову і досі залишається мінливими та не конкретними.

**Метою статті** є конкретизація стратегічних орієнтирів функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств в Україні.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Далик В. П., Мигаль Т. В., Цісінський М. М., Волос М. В., Гнедько Б. В., Шиманович П. О., Крілик Б. Б. стверджують, що фінансова безпека підприємства – це стан, коли підприємство має достатні ресурси для покриття своїх фінансових зобов'язань та може виконувати їх у відповідний, встановлений строк без збитків і шкоди для своєї діяльності. У свою чергу, механізм управління фінансовою безпекою, як складова механізму управління економічною безпекою підприємства в цілому, поєднує чотири ключові аспекти: фінансове планування, фінансовий контроль і аудит, ризик-менеджмент, фінансовий аналіз [5, с.45].

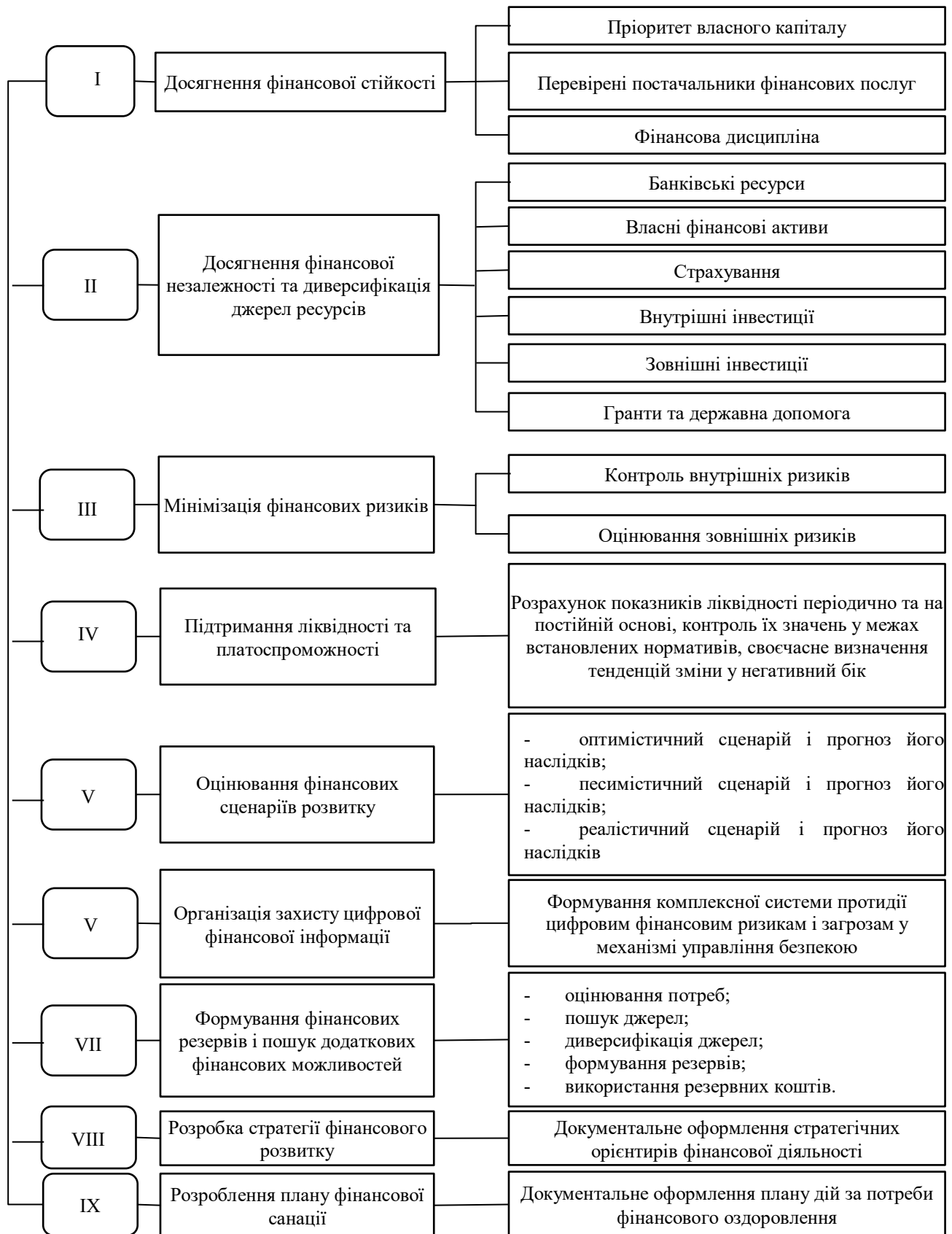
Дроботя Я. А., Дорошенко О. О., Кравченко С. А., Михайлик С. І., Панкевич Р. І. вважають, що фінансова безпека в межах окремого суб'єкту здійснення господарювання – це, перш за все, статичний та динамічний стан суб'єкту, який повсякчас балансує між прибутком, обсягом капіталу, ліквідністю, фінансовою стійкістю та ризиком з акцентом на впливах систематичних та несистематичних ризиків з ціллю забезпечення розвитку даного суб'єкту в реаліях сьогодення і на перспективу [10]. Поширеним у теоретико-методичній площині є підхід, згідно якого управління фінансовою безпекою підприємства передбачає формування цілей, методів безпечного розвитку підприємства, генерацію рішень і вибір найефективніших шляхів їх забезпечення. Також важливим є ухвалення обґрунтованих рішень і заходів щодо передбачення й попередження існуючих чи потенційних ризиків та впливу внутрішніх і зовнішніх чинників [22, с.136]. Головною метою управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта підприємницької діяльності є гарантування фінансової стійкості та максимально ефективного його функціонування суб'єкта підприємництва в поточному періоді та високого потенціалу його розвитку у майбутньому (стратегічна візія), головною умовою якого є здатність протистояти небезпекам і загрозам, які можуть завдати збитків підприємству [13, с.56].

Отже, фінансова безпека підприємства виступає однією із основних складових економічної безпеки; спрямована на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності; націлена на своєчасне визначення та реагування на зовнішні і внутрішні загрози з метою їх подолання [18, с.128].

Стратегічні орієнтири функціонування підсистеми фінансової безпеки механізму управління економічною безпекою підприємства не повинні суперечити загальним стратегічним цілям його існування та розвитку, мають враховувати наявні у суб'єкта господарювання ресурси та охоплювати можливості залучення нових фінансових активів у процеси фінансово-господарської діяльності, також передбачати дотримання балансу інтересів стейкхолдерів компанії, частина з яких прагне отримання нею прибутку, а частина бажає, щоб підприємство залишалось у стані відносної економічної безпеки особливо у воєнний час.

Рис. 1 узагальнює стратегічні орієнтири функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств.

Ефективне управління фінансовою безпекою дозволяє підприємствам зберігати стабільність, впевнено розвиватися та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [5, с.46]. Стратегічні орієнтири для націлення функціональних можливостей і механізму управління економічної безпеки сучасних підприємств у площині менеджменту фінансових ресурсів і ризиків мають бути максимально чіткими, гнучкими та комплексними задля того, аби забезпечити фінансову стійкість, ресурсну незалежність і сталий фінансовий розвиток суб'єкта господарювання під впливом сучасних загроз фінансової нестабільності, цифрових трансформації та викликів воєнного часу.



**Рисунок 1. - Стратегічні орієнтири функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств**

*Джерело: складено автором*

Пріоритетом управління фінансовою безпекою підприємств має стати максимізація рівня їх фінансової стійкості та досягнення і тривалого утримання задовільного рівня платоспроможності як у мирний, так і у воєнний час. Фінансова стійкість є цільовим орієнтиром фінансово-господарської діяльності, яка характеризує достатність запасів власних і залучених підприємством фінансових ресурсів для того, аби продовжувати економічну діяльність та зберігати можливості для її розвитку у перспективі. Реалізація такої цілі на практиці має супроводжуватися управлінськими кроками у напрямку формування сталої та оптимальної структури капіталу шляхом досягнення збалансованого співвідношення його власної та позичкової частини з тим, аби мінімізувати фінансові ризики, однак при цьому гарантувати можливості отримання необхідного для сталого розвитку фінансування. Також управління фінансовою складовою економічної безпеки підприємства має фокусуватися на підтриманні його ліквідності та платоспроможності, зокрема, через забезпечення здатності компанії вчасно і в повному обсязі розраховуватися за власними фінансовими зобов'язаннями з партнерами, кредиторами, стейкхолдерами, контрагентами, тощо. Такі цільові орієнтири досягаються під час ефективного управління грошовими потоками та оборотними активами суб'єкта господарювання, тому цей блок завдань має бути інтегрованим у механізм управління економічною безпекою.

Найбільш безпекою орієнтованим напрямком фінансового менеджменту компанії є формування фінансових резервів шляхом створення страхових запасів, резервних фондів, тощо, для компенсації втрат від непередбачених та непрогнозованих подій. Наприклад, наслідків воєнних атак, розгортання кризових ситуацій або невдалої реалізації нових можливостей і невинуватеного фінансового ризику.

Завдання підтримання фінансової незалежності підприємства у механізмі управління його економічною безпекою реалізується через управлінські рішення, націлені на зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, що передбачає мінімізацію обсягів позикових фінансових ресурсів, особливо від одного кредитора, тотальна залежність від якого може цілковито зруйнувати фінансову безпеку суб'єкта господарювання; а також через диверсифікацію джерел фінансової підтримки бізнесу, зокрема, використання різних форм фінансових ресурсів та їх надходжень, таких як гранти, додаткові власні кошти, інвестиційні ресурси, що дозволить мінімізувати ризик потрапляння у залежність від одного фінансового джерела та дозволить підприємству не відчувати імовірність банкрутства у випадку його втрати. Досягнення фінансової незалежності дасть компанії змогу контролювати фінансові активи, що стану у нагоді для захисту від рейдерських, а також злочинних посягань на корпоративні ресурси підприємства, та від спроб конкурентів отримати контроль над бізнесом шляхом використання прогресивного та безпекою орієнтованого фінансового інструментарію.

Відповідно до поточної та майбутньої ситуації на ринку підприємства формують відповідну стратегію власного розвитку, що також включає і стратегію щодо управління капіталом. Тому «оптимальна» структура капіталу буде також залежати від даної стратегії та поставлених цілей, адже саме вона має забезпечити їх досягнення. Зокрема, на певному етапі підприємство задля досягнення визначених цілей може нарощувати обсяг запозиченого капіталу, приймаючи на себе додаткові ризики. В іншому випадку підприємство може навпаки віддавати перевагу самофінансуванню, вважаючи додаткові ризики у випадку залучення капіталу з інших джерел занадто великими, виконуючи таким чином захисну роль. Саме за таких умов ефективно управління капіталом підприємства і проявляється як один з ключових елементів забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання [15, с.76].

На рівні захисту наявних у підприємства фінансових ресурсів та убезпечення джерел їх надходження ззовні, важливе значення для досягнення стану фінансової безпеки має оптимізація та ефективно використання уже наявних фінансових активів. Це завдання можна виконати шляхом застосування управлінського підходу, який поєднає раціональне використання грошових коштів підприємства, розроблення стратегії, націленої на зростання обсягів доходів та прибутків компанії, ефективний інвестиційний менеджмент, що реалізуватиметься через отримання грантів, ініціювання інвестиційних проєктів з високим потенціалом до отримання прибутку та

низькою оцінкою ймовірних ризиків, а також засоби податкової оптимізації, зокрема, використання законних можливостей для зменшення податкового тиску на бізнес із метою залишення певної частини чистого прибутку для спрямування її на цілі стратегічного розвитку та відновлення стану фінансової безпеки у випадку непрогнозованих втрат.

Стратегічним пріоритетом еволюції механізму управління економічною безпекою мають стати розвиток та адаптація системи фінансового ризик-менеджменту, яка входить до його складу, для протидії інноваційним фінансовим ризикам, зокрема, і тим, які виникають у цифровому економічному просторі. Управління фінансовими ризиками на стратегічному рівні передбачає окреслення стратегії нейтралізації ризику, а управління на операційному рівні визначення механізмів реалізації даної стратегії [10]. Ефективний фінансовий ризик-менеджмент має поєднувати такі етапи управлінської діяльності, як ідентифікація та оцінювання ризиків, що передбачає комплексний, системний і періодичний аналіз існуючих видів фінансових ризиків, та діагностику їх потенційного негативного впливу на досягнення цілей та інтересів компанії; запровадження стратегії роботи з ризиками із використанням інструментів хеджування, диверсифікації, страхування з метою зменшення впливу ризикових факторів на фінансові ресурси підприємства; запровадження практик та політик протидії фінансовому шахрайству та розгортанню корупційних схем; спрямування частини ресурсів на захист конфіденційних фінансових даних у цифровому просторі від несанкціонованого зовнішнього доступу до них, а також від кібератак.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Дослідивши стратегічні орієнтири функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств можна зробити такі висновки.

1. Доцільно встановити такі стратегічні орієнтири для функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств, як мінімізація фінансових ризиків, досягнення фінансової незалежності та диверсифікація джерел фінансових ресурсів, досягнення фінансової стійкості, підтримання ліквідності та платоспроможності підприємства, оцінювання фінансових сценаріїв розвитку бізнесу, організація захисту цифрової фінансової інформації, формування фінансових резервів і пошук додаткових фінансових можливостей, розроблення стратегії фінансового розвитку підприємства, розроблення плану фінансової санації на випадок потреби фінансового відновлення підприємства.

2. Для досягнення стану фінансової стійкості менеджмент підприємства має надавати пріоритет використанню власного капіталу, звертатися лише до перевірених постачальників фінансових послуг та неухильно дотримуватися фінансової дисципліни. Задля здобуття фінансової незалежності та диверсифікації джерел фінансових ресурсів можна запропонувати використання у різних пропорціях банківських фінансових ресурсів, власних фінансових активів, страхових компенсацій, внутрішніх і зовнішніх інвестицій, а також звертатися за грантовою та державною підтримкою. Мінімізація фінансових ризиків передбачає здійснення контролю внутрішніх ризиків у механізмі управління економічною безпекою підприємства та оцінювання його зовнішніх ризиків з метою своєчасної протидії їх негативному впливу. Завдання підтримання ліквідності та платоспроможності підприємства може бути реалізованим через розрахунок показників ліквідності – як періодично, так і на постійній основі, контролю їх значень в межах встановлених нормативів, своєчасного визначення тенденції зміни цих показників у негативний бік. Що до оцінювання фінансових сценаріїв розвитку підприємства, тут можливі три варіанти: оптимістичний сценарій, песимістичний сценарій і реалістичний сценарій, кожен із яких потребує прогнозу його наслідків для своєчасного прийняття безпеки орендованих управлінських рішень. Організація захисту цифрової фінансової інформації створює необхідність формування комплексної системи протидії цифровим фінансовим ризикам та загрозам у механізмі управління економічною безпекою. Задля формування фінансових резервів і пошуку додаткових фінансових можливостей для розвитку бізнесу раціональним є п'яти етапний підхід, що передбачає оцінювання фінансових потреб, пошук джерел їх задоволення, диверсифікацію таких джерел, формування резервів та безпосередньо використання резервних коштів. Розроблення стратегії фінансового розвитку підприємства передбачає документальне

оформлення стратегічних орієнтирів його фінансової діяльності для подальшого їх використання в управлінні. На випадок неефективного управління економічною безпекою суб'єкта господарювання та його фінансовою складовою топ-менеджменту варто мати план фінансової санації для того, аби подбати про фінансове оздоровлення та відновлення компанії та виведення її зі стану фінансової кризи.

Перспективи подальших досліджень полягають у конкретизації фінансових ризиків для діяльності вітчизняних підприємств і фінансових установ та у розробці заходів протидії їм, які можуть бути реалізовані у межах функціонування механізму управління економічною безпекою суб'єкта господарювання.

#### References (in language original)

1. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Розводюк О. В., Шевчук Д. Г. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 1. С. 8–14.
2. Павлова Г. Є., Сірко А. Ю., Невдах С. І. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства задля його економічної безпеки. *Agrosvit*. 2024. № 18. С. 4–8.
3. Бондаренко Н. В., Улянич Ю. В., Мельник К. М., Мігур І. О. Формування антикризового управління фінансовою безпекою банків. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 150–159.
4. Колодізев О. М. Фінансова безпека підприємства: роль банків у залученні капіталу та управлінні ризиками. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 9(2). С. 163–167.
5. Далик В. П., Мигаль Т. В., Цісінський М. М., Волос М. В., Гнедько Б. В., Шиманович П. О., Крілик Б. Б. Управління фінансовою безпекою підприємств: поняття, механізм та особливості. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 4(1). С. 43–49.
6. Левченко В. П., Чернишов М. О. Можливості управління фінансовою безпекою банку на основі п'ятипелюсткової моделі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 12. С. 34–39.
7. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Брусенцева А. В. Інноваційні підходи модернізації управління фінансовою безпекою банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 80–85.
8. Ліхоносова Г. С. Управління фінансовою безпекою: маркетинг наявних резервів та потенціалів. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 1. С. 77–86.
9. Гончаренко А. С., Зачосова Н. В., Коваль О. В. Стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2020. № 2. С. 160–168.
10. Дробот Я. А., Дорошенко О. О., Кравченко С. А., Михайлик С. І., Панкевич Р. І. Ризик-орієнтований підхід при управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_73) (дата звернення: 10.02.2025).
11. Дем'янишин В., Лободіна З., Горин В., Дем'янишин В. Методологічні підходи до дослідження державних фінансових ресурсів та фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах реформування управління публічними фінансами. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 1. С. 31–47.
12. Шевцова О. Й. Стратегія управління фінансовою безпекою банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 8. С. 65–70.
13. Кондратенко Н. О., Трембач Р. П. Теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2024. № 34. С. 56–61.
14. Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 1. С. 58–67.
15. Дробот Я. В., Корнієнко І. С. Управління капіталом в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1. С. 68–78.
16. Сугак Т. О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 84–87.
17. Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Бабій Л. І. Механізм ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 52–58.

18. Ареф'єва О. В., Калинюк В. Є. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 3. С. 123–130.
19. Савчук К. Д. Особливості управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 86–91.
20. Мельник С. І. Формування організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою промислових підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 168–173.
21. Жаворонок А. В., Марич А. В. Управління фінансовими ризиками як складова фінансової безпеки підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 167–173.
22. Семанюк В., Жукевич С. Управлінський облік як інформаційна складова діагностики фінансової безпеки підприємств. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 1. С. 133–144.

### References

1. Yepifanova, I. Yu., Dzhezdzhula, V. V., Rozvodiuk, O. V., & Shevchuk, D. H. (2023). Teoretychni aspekty upravlinnia finansovoiu bezpekoiu vitchyznanykh pidpriemstv [Theoretical aspects of financial security management of domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability*, 1, 8–14 (in Ukr.).
2. Pavlova, H. Ye., Sirko, A. Yu., & Nevдах, S. I. (2024). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva zadlia yoho ekonomichnoi bezpeky [Improving the efficiency of enterprise financial resource management for its economic security]. *Ahrosvit*, 18, 4–8 (in Ukr.).
3. Bondarenko, N. V., Ulianych, Yu. V., Melnyk, K. M., & Mihur, I. O. (2024). Formuvannia antykrizovoho upravlinnia finansovoi bezpeky bankiv [Formation of anti-crisis management of banks' financial security]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, 104(2), 150–159 (in Ukr.).
4. Kolodiziev, O. M. (2024). Finansova bezpeka pidpriemstva: rol bankiv u zaluchenni kapitalu ta upravlinni ryzykamy [Financial security of an enterprise: the role of banks in capital attraction and risk management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 9(2), 163–167 (in Ukr.).
5. Dalyk, V. P., Myhal, T. V., Tsisynskyi, M. M., Volos, M. V., Hnedko, B. V., Shymanovych, P. O., & Krilik, B. B. (2024). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: poniattia, mekhanizm ta osoblyvosti [Financial security management of enterprises: concept, mechanism and features]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 4(1), 43–49 (in Ukr.).
6. Levchenko, V. P., & Chernyshov, M. O. (2024). Mozhlyvosti upravlinnia finansovoiu bezpekoiu banku na osnovi piatypeliustkovoï modeli [Possibilities of managing bank financial security based on the five-petal model]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 12, 34–39 (in Ukr.).
7. Halatur, S. M., Masiuk, Yu. V., & Brusentseva, A. V. (2024). Innovatsiini pidkhody modernizatsii upravlinnia finansovoiu bezpekoiu banku [Innovative approaches to modernizing bank financial security management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 21, 80–85 (in Ukr.).
8. Likhonosova, H. S. (2025). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu: marketynh naiavnykh rezerviv ta potentsialiv [Financial security management: marketing of available reserves and potentials]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, 1, 77–86 (in Ukr.).
9. Honcharenko, A. S., Zachosova, N. V., & Koval, O. V. (2020). Stratehichni aspekty zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky strakhovykh kompanii u konteksti rozvytku konkurentospromozhnoho rynku strakhovykh posluh [Strategic aspects of ensuring financial and economic security of insurance companies in the context of developing a competitive insurance services market]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky*, 2, 160–168 (in Ukr.).
10. Drobotia, Ya. A., Doroshenko, O. O., Kravchenko, S. A., Mykhailik, S. I., & Pankevych, R. I. (2024). Ryzyk-oriientovanyi pidkhid pry upravlinni finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Risk-oriented approach in enterprise financial security management]. *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_73) (in Ukr.).
11. Demianyshyn, V., Lobodina, Z., Horyn, V., & Demianyshyn, V. (2023). Metodolohichni pidkhody do doslidzhennia derzhavnykh finansovykh resursiv ta finansovoi bezpeky sub'ektiv hospodariuvannia v umovakh reformuvannia upravlinnia publichnymy finansamy [Methodological approaches to the study of state financial resources and financial security of economic entities in the context of public finance management reform]. *Svit finansiv*, 1, 31–47 (in Ukr.).
12. Shevtsova, O. Y. (2022). Stratehiia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu banku [Bank financial security management strategy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 8, 65–70 (in Ukr.).



13. Kondratenko, N. O., & Trembach, R. P. (2024). Teoretyko-metodychni osnovy upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu sub'ektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Theoretical and methodological foundations of financial and economic security management of business entities]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii : Ekonomika*, 34, 56–61 (in Ukr.).
14. Zhukova, T. A., Basanets, I. V., & Plikus, I. Y. (2021). Antykryzove upravlinnia v zabezpechenni finansovoi bezpeky biznesu [Anti-crisis management in ensuring business financial security]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 1, 58–67 (in Ukr.).
15. Drobot, Ya. V., & Korniienko, I. S. (2022). Upravlinnia kapitalom v konteksti zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Capital management in the context of ensuring enterprise financial security]. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 1, 68–78 (in Ukr.).
16. Suhak, T. O. (2022). Upravlinnia personalom v informatsiino-analitychnomu zabezpechenni finansovoi skladovoi systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Personnel management in information and analytical support of the financial component of the economic security system of enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 27(3), 84–87 (in Ukr.).
17. Vdovenko, N. M., Ovcharenko, Ye. I., Huk, O. V., & Babii, L. I. (2023). Mekhanizm efektyvnoho upravlinnia finansovoiu bezpekoiu v systemi biznes-planuvannia innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii ta ekonomichnykh vyklykiv [Mechanism of effective financial security management in the business planning system of innovatively oriented enterprises in the conditions of digitalization and economic challenges]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 7-8, 52–58 (in Ukr.).
18. Arefieva, O. V., & Kalyniuk, V. Ye. (2022). Teoretychne pidgruntia formuvannia adaptivnoho upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Theoretical basis for the formation of adaptive financial security management of an enterprise]. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3, 123–130 (in Ukr.).
19. Savchuk, K. D. (2023). Osoblyvosti upravlinnia finansovoiu bezpekoiu sub'ektiv hospodariuvannia v suchasnykh umovakh [Features of financial security management of economic entities in modern conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 22, 86–91 (in Ukr.).
20. Melnyk, S. I. (2020). Formuvannia Orhanizatsiinoho zabezpechennia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu promyslovykh pidpriemstv [Formation of organizational support for financial security management of industrial enterprises]. *Infrastruktura rynku*, 48, 168–173 (in Ukr.).
21. Zhavoronok, A. V., & Marych, A. V. (2020). Upravlinnia finansovymy ryzykamy yak skladova finansovoi bezpeky pidpriemstv [Financial risk management as a component of enterprises' financial security]. *Infrastruktura rynku*, 49, 167–173 (in Ukr.).
22. Semaniuk, V., & Zhukevych, S. (2023). Upravlinskyi oblik yak informatsiina skladova diahnozyky finansovoi bezpeky pidpriemstv [Management accounting as an informational component of enterprise financial security diagnostics]. *Svit finansiv*, 1, 133–144 (in Ukr.).

#### **SHEVCHENKO Anna**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Associate Professor of  
the Department of Finance,  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine

### **STRATEGIC GUIDELINES OF THE FUNCTIONING OF THE FINANCIAL SUBSYSTEM OF THE ENTERPRISES ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT MECHANISM**

**Introduction.** Financial security management is carried out within the framework of the functioning of the mechanism for managing the economic security of enterprises, institutions, and organizations. However, given the specifics of the functioning of financial risks that affect the integrity and efficiency of the use of financial resources of companies, both their own and those attracted from clients, the need to clarify and specify strategic guidelines for protective mechanisms aimed at protecting economic structures from financial losses is becoming more urgent. In the management plane of Ukrainian companies, the tasks of strategic management of the development of business entities and management of the financial subsystem of their economic security system should be combined to achieve synergy of management efforts in the plane of security-oriented management.

**Purpose** - specification of strategic guidelines for the functioning of the financial subsystem of the mechanism for managing the economic security of enterprises in Ukraine.

**Results.** It has been established that the strategic guidelines for the functioning of the financial security subsystem of the economic security management mechanism of an enterprise should not contradict the general



strategic goals of its existence and development, should take into account the resources available to the business entity and cover the possibilities of attracting new financial assets to the processes of financial and economic activity, and also provide for maintaining a balance of interests of the company's stakeholders, some of whom seek to make a profit, and some want the enterprise to remain in a state of relative economic security, especially in wartime. The author's vision of the strategic guidelines for the functioning of the financial subsystem of the economic security management mechanism of enterprises in Ukraine is proposed.

**Originality.** The following strategic guidelines for the functioning of the financial subsystem of the economic security management mechanism of enterprises are specified, systematized and described: minimizing financial risks, achieving financial independence and diversifying sources of financial resources, achieving financial stability, maintaining the liquidity and solvency of the enterprise, evaluating financial scenarios for business development, organizing the protection of digital financial information, forming financial reserves and searching for additional financial opportunities, developing a strategy for the financial development of the enterprise, and developing a financial rehabilitation plan in case of the need for financial recovery of the enterprise.

**Conclusion.** For the effective functioning of the financial subsystem of the enterprise's economic security management mechanism, it is critically important to focus on achieving its financial stability and independence. Minimizing financial risks requires the company's management to constantly monitor both internal and external threats, as well as the ability of management personnel to respond to them flexibly and promptly. Particular attention should be paid to protecting the enterprise's digital financial information and controlling access to it through the introduction of systems to counter cyber threats.

**Keywords:** financial security, economic security management mechanism, financial market, financial risks, strategy, financial institutions, enterprises, digitalization.

*Одержано редакцією: 22.03.2025  
Прийнято до публікації: 12.04.2025*

## **РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY**

УДК 339.1:004.738.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-98-107>

**КАЛІНСЬКИЙ Євген Олександрович**  
кандидат технічних наук, доцент,  
Херсонський національний технічний  
університет,  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-2605-8759>  
[kalinsky30@gmail.com](mailto:kalinsky30@gmail.com)

**ДРАЖНИЦЯ Сергій Анатолійович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Хмельницький національний університет  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5390-1054>  
[sergiyd76@gmail.com](mailto:sergiyd76@gmail.com)

#### **ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ**

*Досліджено розвиток електронної торгівлі в Україні під час війни (2022-2023) порівняно з докризовим періодом (2018-2021). Виявлено ключові адаптаційні механізми підприємств різних секторів та розмірів. Визначено стратегічні напрями підвищення їхньої стійкості через впровадження сучасних технологій та бізнес-моделей.*

**Ключові слова:** електронна торгівля, цифрова адаптація, військова економіка, логістичні рішення, маркетплейси, мобільна комерція, стратегії розвитку, кібербезпека, цифрові платежі.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну з лютого 2022 року докорінно змінило умови функціонування вітчизняного бізнесу. Підприємства зіткнулись із безпрецедентними викликами: руйнуванням фізичної інфраструктури, масовою міграцією населення, блокадою морських портів та обмеженням наземної логістики, постійними ризиками ракетних ударів по критичній інфраструктурі. За таких умов електронна торгівля трансформувалася з допоміжного каналу збуту в ключовий механізм забезпечення безперервності бізнес-процесів та економічного виживання багатьох підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю виявлення ефективних стратегій адаптації підприємств до екстремальних умов ведення бізнесу за допомогою цифрових інструментів, а також пошуку оптимальних моделей функціонування електронної торгівлі в умовах тривалої кризи, спричиненої війною. Важливим завданням є також систематизація та узагальнення досвіду цифрової трансформації українських підприємств різних галузей для формування комплексного розуміння пріоритетних напрямів підтримки електронної комерції на державному рівні.

Необхідність аналізу електронної торгівлі в умовах війни посилюється тим, що успішні практики українських компаній можуть стати цінним кейсом для міжнародної бізнес-спільноти щодо забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження електронної торгівлі як інструменту адаптації до кризових умов набуло особливої актуальності під час пандемії COVID-19. Значний внесок у вивчення цієї проблематики зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. В аналітичному дослідженні McKinsey & Company [4] відзначено, що глобальна пандемія спричинила зростання онлайн-продажів у багатьох регіонах на 30-40%, а зміни споживчої поведінки залишилися стійкими навіть після пом'якшення карантинних обмежень.

Серед українських дослідників питання розвитку електронної комерції розглядали Синявська О. [3], який у своїй роботі «Електронна торгівля в Україні: тенденції та виклики»

визначив основні бар'єри та драйвери розвитку вітчизняних онлайн-ринків. Експерти Європейського банку реконструкції та розвитку у звіті «Ukraine's Private Sector Under Fire» [5] представили огляд адаптаційних механізмів малих та середніх підприємств в умовах війни, зокрема через цифрові канали.

Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей в умовах кризи досліджували Остапчук О., Баксалова О. та Бабій І. [1], акцентуючи увагу на зміні підходів до фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. Башлай С., Павловський М. та Лизак М. [2] зосередилися на розвитку фінансового менеджменту в умовах цифровізації та його впливі на адаптивність підприємств.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері електронної комерції, існують суттєві прогалини в дослідженнях, зокрема:

1. Більшість опублікованих робіт присвячені періоду до повномасштабного вторгнення, що не відображає специфіку функціонування е-комерції в умовах війни.

2. Недостатньо досліджено секторальні відмінності в адаптаційних стратегіях підприємств різних галузей економіки.

3. Потребує глибшого вивчення взаємозв'язок між розміром підприємства та ефективністю цифрової трансформації в кризових умовах.

4. Обмежена кількість досліджень щодо ефективності різних цифрових каналів та технологічних рішень в умовах військових дій та логістичних обмежень.

Таким чином, існує потреба у комплексному дослідженні трансформації електронної торгівлі в Україні з урахуванням впливу війни як екстремального зовнішнього фактора.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є визначення та аналіз ключових стратегій адаптації українських підприємств через електронну торгівлю в умовах повномасштабної війни (2022-2023 рр.), а також оцінка їхньої ефективності для різних секторів економіки порівняно з докризовим періодом (2018-2021 рр.).

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Здійснити порівняльний аналіз динаміки кількості підприємств, які здійснюють електронну торгівлю, та обсягів електронних продажів у докризовий та кризовий періоди.

2. Виявити галузі-лідери за темпами зростання електронної комерції та дослідити їхні специфічні адаптаційні механізми.

3. Проаналізувати залежність між розміром підприємства та ефективністю цифрової трансформації в умовах війни.

4. Ідентифікувати основні технологічні рішення та бізнес-моделі, що забезпечили стійкість підприємств в умовах війни.

5. Розробити рекомендації щодо підвищення цифрової стійкості українського бізнесу на основі виявлених успішних практик.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Дослідження базується на комплексному аналізі статистичних даних Державної служби статистики України за 2018-2023 роки щодо кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, та обсягів реалізованої продукції через електронні канали. Для виявлення статистично значущих взаємозв'язків між показниками електронної торгівлі та зовнішніми факторами використано методи кореляційного та регресійного аналізу.

Додатково проведено якісний аналіз кейсів провідних українських компаній, які демонстрували високу адаптивність у воєнний період (Rozetka, Nova Poshta, Нова Лінія, АТБ, ОККО). Аналіз здійснювався на основі публічної інформації, розміщеної на корпоративних сайтах та в галузевих аналітичних звітах.

Аналіз даних Держстату України демонструє неоднозначну, але загалом позитивну динаміку розвитку електронної торгівлі навіть в умовах війни (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка розвитку електронної торгівлі в Україні (2018-2023)

Кількість підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, демонструвала стабільне зростання у 2018-2021 роках – з 2476 до 2513 суб'єктів (+1,5%). У 2022 році, на тлі початку повномасштабного вторгнення, спостерігалось скорочення кількості до 2346 підприємств (-6,6%), що відображає прямий вплив війни на бізнес-середовище. Проте вже у 2023 році відбулося відновлення до 2478 підприємств (+5,6%), що свідчить про швидку адаптацію бізнесу до нових умов.

Ще переконливішою є динаміка обсягів реалізації через електронні канали. Сукупний обсяг зріс з 228,0 млрд грн у 2018 році до 547,6 млрд грн у 2023 році (зростання на 140%). Особливо показовим є зростання після початку війни – з 465,3 млрд грн у 2022 році до 547,6 млрд грн у 2023 році (+17,7%). Частка електронної торгівлі у загальному обсязі реалізації товарів та послуг збільшилася з 3,5% у 2018 році до 5,7% у 2023 році, що підтверджує зростання значущості цифрових каналів для українського бізнесу [10].

**Секторальний аналіз електронної торгівлі.** Дослідження галузевої структури електронної торгівлі дозволило виявити суттєві відмінності у стратегіях адаптації підприємств різних секторів економіки.

**Сектор G (Оптова та роздрібна торгівля).** Сектор G традиційно є лідером за кількістю підприємств, що використовують електронну торгівлю. Кількісна динаміка демонструє стійке зростання – з 914 підприємств у 2018 році до 1056 у 2023 році (+15,5%). Примітно, що навіть у кризовому 2022 році кількість підприємств у цьому секторі зросла до 1011 (+8,6% порівняно з 2021 роком), що свідчить про високу адаптивність галузі.

Обсяги реалізації через електронні канали у секторі G збільшилися з 128,5 млрд грн у 2018 році до 312,4 млрд грн у 2023 році (зростання на 143%). Частка електронної торгівлі у загальному обсязі реалізації сектору зросла з 4,7% до 7,1%.

Дослідження кейсів компаній дозволило виявити ключові адаптаційні стратегії:

- Інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua, OLX) як основний канал розширення клієнтської бази;
- Розвиток власних мобільних додатків з функцією безконтактної доставки;
- Впровадження систем електронних платежів з підвищеним рівнем безпеки;
- Диверсифікація товарного асортименту з акцентом на товари першої необхідності та кризового попиту.

Важливим фактором адаптації стало використання соціальних мереж не лише як маркетингового каналу, але й як повноцінної платформи для здійснення транзакцій. За даними дослідження [8], до 38% підприємств малого та середнього бізнесу в секторі G використовували Instagram та Facebook як основні канали продажів у 2022-2023 роках.

**Сектор H (Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність).** Сектор H продемонстрував помірне зростання кількості підприємств з електронною торгівлею – з 131 у 2018 році до 133 у 2023 році (+1,5%). Однак при цьому відбулося вражаюче зростання обсягів реалізації через електронні канали – з 31,3 млрд грн до 103,5 млрд грн (+231%).

Частка електронної торгівлі у загальному обсязі реалізації сектору Н зросла з 7,1% у 2018 році до 19,1% у 2023 році, що є найвищим показником серед усіх аналізованих секторів. Це свідчить про критичну роль цифрових каналів у забезпеченні безперервності логістичних та транспортних послуг в умовах війни.

Основними адаптаційними стратегіями сектору стали:

- Створення альтернативних маршрутів доставки через країни ЄС;
- Розвиток мережі поштоматів у безпечних локаціях;
- Інтеграція з міжнародними логістичними операторами (DHL, Meest);
- Впровадження рішень для відстеження вантажів у режимі реального часу;
- Використання алгоритмів машинного навчання для оптимізації маршрутів з урахуванням безпекових ризиків.

Показовим є кейс компанії Nova Poshta, яка у 2022 році збільшила кількість відділень та поштоматів на 12%, незважаючи на втрату частини інфраструктури через бойові дії. Компанія розробила нову логістичну модель з урахуванням безпекових обмежень та впровадила систему динамічного перерозподілу потоків [6].

**Сектор J (Інформація та телекомунікації).** У секторі J спостерігалось зменшення кількості підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, – з 204 у 2018 році до 180 у 2023 році (-12%). Водночас обсяги реалізації через електронні канали зросли з 4,0 млрд грн до 8,9 млрд грн (+123%).

Така динаміка відображає процес консолідації ринку – менша кількість компаній генерує більший обсяг продажів. Частка електронної торгівлі у загальному обсязі реалізації сектору J залишалася відносно стабільною – від 3,0% у 2018 році до 3,7% у 2023 році.

Ключовими адаптаційними стратегіями стали:

- Перехід на хмарні рішення з резервуванням даних за кордоном;
- Розвиток FinTech-інструментів та інтеграція з міжнародними платіжними системами;
- Впровадження рішень для віддаленої роботи та управління розподіленими командами;
- Посилення кібербезпеки та шифрування даних.

Особливо помітним є зростання в підсекторі "Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність" (коди КВЕД 62+63), де обсяги продажів через електронні канали зросли з 2,1 млрд грн у 2018 році до 7,2 млрд грн у 2023 році (+243%). Це свідчить про зростання попиту на IT-послуги під час пандемії та війни [7].

**Сектор С (Переробна промисловість).** Сектор С продемонстрував зростання кількості підприємств з електронною торгівлею з 673 у 2018 році до 739 у 2023 році (+10%). Обсяги реалізації через електронні канали збільшилися з 52,6 млрд грн до 109,0 млрд грн (+107%).

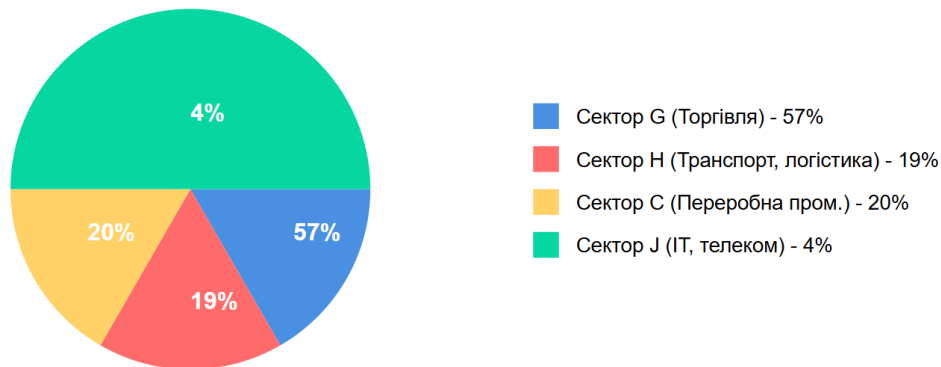
Найбільше зростання спостерігалось у підсекторах:

- "Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів" (10+11+12): збільшення кількості підприємств з 156 до 282 (+81%), зростання обсягів реалізації з 33,8 млрд грн до 80,8 млрд грн (+139%);
- "Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри" (13+14+15): зростання кількості підприємств з 66 до 84 (+27%), збільшення обсягів з 1,0 млрд грн до 2,5 млрд грн (+150%).

Основними адаптаційними стратегіями сектору стали:

- Перехід від B2B до B2C моделей через прямі онлайн-продажі;
- Розвиток власних інтернет-магазинів та брендovаних додатків;
- Впровадження систем прямих замовлень для ритейлерів;
- Використання електронної комерції для експорту продукції;
- Автоматизація виробничих процесів з інтеграцією онлайн-замовлень.

## Секторальний аналіз електронної торгівлі в 2023 році



## Ключові показники адаптації за секторами (2023):

- Сектор G: зростання кількості підприємств +15.5%, обсягів реалізації +143% (2018-2023)
- Сектор H: найвища частка е-торгівлі від загальних продажів - 19.1%
- Сектор J: консолідація ринку (-12% компаній, +123% обсягів)
- Сектор C: найбільше зростання у харчовій (+139%) та легкій промисловості (+150%)

## Рисунок 2. – Секторальний аналіз електронної торгівлі в 2023 році

Вплив розміру підприємства на цифрову адаптивність. Аналіз даних показує суттєві відмінності у стратегіях та результатах електронної торгівлі залежно від розміру підприємства.

**Великі підприємства (250+ працівників).** Кількість великих підприємств, що використовують електронну торгівлю, зросла з 238 у 2018 році до 305 у 2023 році (+28%). При цьому їхня частка в загальній кількості підприємств з е-комерцією збільшилася з 9,6% до 12,3%.

Обсяги реалізації великих підприємств через електронні канали зросли з 141,2 млрд грн у 2018 році до 425,1 млрд грн у 2023 році (+201%). У 2023 році великі підприємства забезпечували 61% загального обсягу електронних продажів в Україні порівняно з 53% у 2018 році.

Частка електронної торгівлі у загальному обсязі реалізації великих підприємств збільшилася з 4,0% до 8,5%, що свідчить про зростання значущості цифрових каналів.

Основні переваги великих підприємств у цифровій адаптації:

- Наявність фінансових ресурсів для інвестицій у технологічні рішення;
- Можливість впровадження комплексних CRM-систем;
- Використання аналітики великих даних та штучного інтелекту для персоналізації;
- Розвинена система кібербезпеки;
- Здатність до швидкої географічної диверсифікації логістичних маршрутів.

**Середні підприємства (50-249 працівників).** Кількість середніх підприємств з електронною торгівлею коливалася: 619 у 2018 році, падіння до 535 у 2022 році (-13,6%) та відновлення до 674 у 2023 році (+26% порівняно з 2022 роком).

Частка електронної торгівлі у загальному обсязі реалізації середніх підприємств зменшилася з 3,7% у 2018 році до 3,1% у 2023 році, при цьому спостерігався різкий пік у 2022 році (6,9%), що може свідчити про тимчасове зростання ролі цифрових каналів на початковому етапі війни з подальшою стабілізацією.

Ключові стратегії адаптації:

- Партнерство з маркетплейсами замість розвитку власних платформ;
- Використання хмарних SaaS-рішень для автоматизації бізнес-процесів;
- Інтеграція з логістичними операторами;
- Диверсифікація каналів збуту.

**Малі підприємства (10-49 працівників).** Кількість малих підприємств з електронною торгівлею зменшилася з 1619 у 2018 році до 1499 у 2023 році (-7,4%), що вказує на підвищену вразливість цього сегменту до кризових явищ.

Обсяги реалізації через електронні канали демонстрували значні коливання: різке зростання у 2022 році (до 63,4 млрд грн порівняно з 32,9 млрд грн у 2021 році, +92,7%) з подальшим падінням до 35,6 млрд грн у 2023 році (-43,8%).

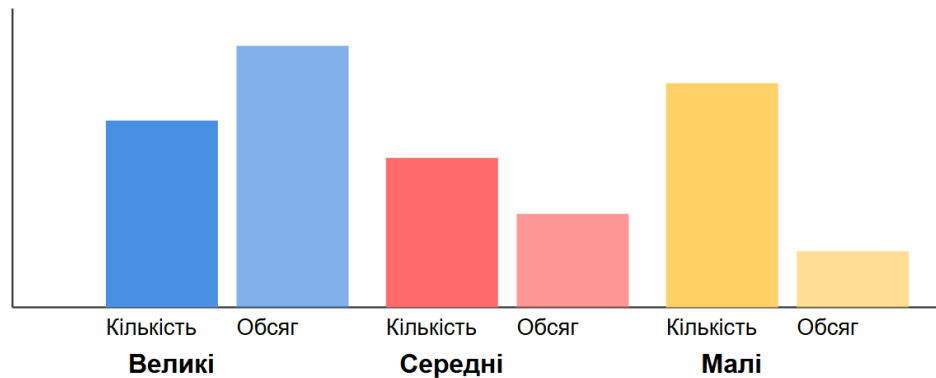
Такі коливання відображають початкову реакцію малого бізнесу на кризу (швидкий перехід в онлайн) та подальші труднощі з підтриманням ефективності цифрових каналів через обмеженість ресурсів.

Основні стратегії адаптації:

- Використання соціальних мереж та месенджерів як основних каналів продажу;
- Впровадження моделей підписки та передплати для забезпечення стабільного грошового потоку;
- Використання цифрових платформ спільного використання ресурсів;
- Фокус на нішевих продуктах та послугах.

Візуалізація аналітичних даних представлена на рис. 3.

### Вплив розміру підприємства на цифрову адаптивність



#### Ключові стратегії адаптації за розміром:

- **Великі:** комплексні CRM-системи, аналітика даних, потужна кібербезпека (61% е-продажів)
- **Середні:** партнерство з маркетплейсами, хмарні рішення, інтеграція з логістикою
- **Малі:** соціальні мережі як канали продажу, моделі підписки, нішеві продукти

**Рисунок 3. – Вплив розміру підприємства на цифрову адаптивність та ключові стратегії адаптації**

Дослідження виявило ключові технологічні рішення, що забезпечили стійкість електронної торгівлі в умовах війни:

1. Мобільна комерція. Частка мобільних транзакцій в електронній торгівлі України зросла з 33% у 2018 році до 65% у 2023 році (+32 процентних пункти). Це пов'язано як із загальною тенденцією до мобілізації цифрових послуг, так і з вимушеною мобільністю населення внаслідок війни. Компанії, які інвестували в розвиток мобільних додатків, продемонстрували кращу адаптивність до кризи. Наприклад, середній час відновлення бізнес-процесів після релокації для підприємств з розвинутою мобільною інфраструктурою становив 1,5 місяці порівняно з 3,5 місяцями для компаній, орієнтованих переважно на десктопні рішення [9].

2. Мультиканальна інтеграція. Синхронізація онлайн- та офлайн-каналів продажів стала критичним фактором стійкості для ритейлерів. Підприємства, що впровадили омніканальні стратегії, змогли компенсувати падіння продажів у фізичних точках через зростання онлайн-замовлень.

Показовим є кейс мережі АТБ, яка в умовах війни розширила функціонал мобільного додатку, додавши можливість бронювання товарів для самовивозу з найближчого магазину, що



дозволило зменшити час перебування покупців у торговельних залах в умовах повітряних тривог [10].

3. Цифрові платежі. Впровадження альтернативних платіжних методів стало важливим аспектом адаптації. Частка безготівкових розрахунків в електронній торгівлі України зросла з 62% у 2018 році до 87% у 2023 році.

Особливо помітним стало зростання використання миттєвих переказів між рахунками різних банків (система ПРОСТІР) та мобільних платіжних рішень (Apple Pay, Google Pay). За даними НБУ, обсяг операцій через систему ПРОСТІР зріс у 2,8 рази у 2022 році порівняно з 2021 роком [11].

4. Кібербезпека. В умовах посилення кібератак на українські підприємства та державні установи, інвестиції в захист даних стали пріоритетом для бізнесу. За оцінками експертів, витрати на кібербезпеку в секторі електронної торгівлі зросли на 180% у 2022-2023 роках порівняно з 2021 роком.

Підприємства впроваджували багатофакторну автентифікацію, шифрування даних, системи виявлення вторгнень та регулярні аудити безпеки. Компанії, які належним чином захистили цифрову інфраструктуру, змогли уникнути значних втрат від кібератак та зберегти довіру клієнтів [12].

5. Аналітика та штучний інтелект. Використання аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту дозволило підприємствам оптимізувати ланцюги постачання в умовах логістичних обмежень та нестабільного попиту.

Предиктивна аналітика використовувалася для прогнозування попиту на критичні товари, оптимізації запасів та персоналізації пропозицій. Компанії, що впровадили AI-рішення для управління ланцюгами постачання, змогли скоротити час доставки на 30-40% навіть в умовах логістичних обмежень [6].

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі ключові висновки:

1. Електронна торгівля як механізм забезпечення стійкості бізнесу. Попри початковий шок від повномасштабного вторгнення, український бізнес продемонстрував високу адаптивність, відновивши кількість підприємств, що використовують електронну торгівлю (+5,6% у 2023 р. порівняно з 2022 р.), та суттєво збільшивши обсяги онлайн-продажів (+17,7%). Це свідчить про трансформацію електронної комерції з допоміжного каналу збуту в ключовий механізм забезпечення економічної стійкості.

2. Секторальні особливості цифрової адаптації. Виявлено значні відмінності у стратегіях та результатах адаптації підприємств різних галузей:

- Сектор оптової та роздрібно торгівлі (G) став лідером за абсолютними показниками зростання (кількість підприємств +15,5%, обсяги реалізації +143% за 2018-2023 рр.);
- Логістичний сектор (H) продемонстрував найвищу ефективність електронної комерції (19,1% від загального обсягу реалізації) та найбільше відносне зростання обсягів (+231%);
- Інформаційний сектор (J) продемонстрував модель "менше компаній – більша продуктивність" через консолідацію ринку та зростання ефективності;
- У переробній промисловості (C) найвищі темпи цифровізації показали підприємства харчової та легкої промисловості як виробники товарів першої необхідності.

3. Вплив розміру підприємства на цифрову адаптивність. Аналіз підтвердив суттєві відмінності адаптаційних можливостей підприємств різного масштабу:

- Великі підприємства (250+ працівників) забезпечили основний обсяг електронної торгівлі (61% у 2023 р.) завдяки наявним ресурсам та можливості інвестувати в технології;
- Середні підприємства (50-249 працівників) продемонстрували найбільшу волатильність показників, що відображає їхню перехідну позицію між малим та великим бізнесом;
- Малі підприємства (10-49 працівників) виявилися найбільш вразливими до тривалої кризи після початкової швидкої адаптації.

4. Ключові технологічні фактори стійкості. Ідентифіковано п'ять основних технологічних рішень, що забезпечили стійкість електронної торгівлі в умовах війни:



- Мобільна комерція (зростання частки мобільних транзакцій до 65%);
- Мультиканальна інтеграція онлайн- та офлайн-каналів;
- Розвиток цифрових платежів та альтернативних платіжних методів;
- Посилення кібербезпеки (зростання інвестицій на 180%);
- Застосування аналітики великих даних та штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.

5. Стратегії цифрової адаптації за кризових умов. Визначено найбільш ефективні стратегії, що забезпечили виживання та розвиток бізнесу:

- Використання соціальних мереж та месенджерів не лише як маркетингових каналів, але й як платформ для здійснення транзакцій;
- Розвиток стратегічних партнерств з логістичними операторами та маркетплейсами;
- Впровадження хмарних технологій з резервуванням даних за кордоном;
- Диверсифікація товарного асортименту з фокусом на товари кризового попиту;
- Перехід від B2B до B2C моделей через прямі онлайн-продажі.

6. Рекомендації для підвищення стійкості бізнесу та державної політики. На основі виявлених тенденцій пропонуються такі рекомендації:

- Для малих підприємств: використання готових платформних рішень (SaaS) для зниження витрат на IT-інфраструктуру, фокус на нішевих продуктах;
- Для середніх компаній: розвиток гібридних бізнес-моделей з інтеграцією онлайн- та офлайн-каналів, партнерство з маркетплейсами;
- Для великих підприємств: інвестиції в безпеку даних, розвиток власних технологічних екосистем, використання аналітики для персоналізації;
- Для державної політики: впровадження податкових пільг для підприємств електронної торгівлі у прифронтових регіонах, створення національних програм кібербезпеки, розвиток цифрової освіти.

Результати дослідження свідчать про фундаментальну трансформацію ролі електронної торгівлі в економіці України – від інструменту розширення ринку до ключового механізму забезпечення безперервності бізнес-процесів і підтримки економічної активності в умовах безпрецедентних викликів.

#### Список використаних джерел

1. Остапчук О., Баксалова О., Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2022. № 2. С. 167-172.
2. Башлай С. В., Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_4.pdf](http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_4.pdf) (дата звернення: 12.02.2025).
3. Синявська О. А. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку / О. А. Синявська // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. - 2019. - Вип. 9. - С. 126-132. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2019\\_9\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_18)
4. McKinsey & Company. The COVID-19 Recovery Will Be Digital: A Plan for the First 90 Days. McKinsey Digital. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days> (дата звернення: 15.02.2025).
5. UKRAINE Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023. – March 2023. – The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. – URL: <https://ukraine.un.org/en/224376-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> (дата звернення: 15.02.2025).
6. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2023-rik> (дата звернення: 14.02.2024).
7. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2021-2023 роках. – URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html) (дата звернення: 14.02.2024).

8. Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024 URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html> (дата звернення: 17.02.2024).
9. Aviv, Itzhak & Fer, Ur. (2023). Russian-Ukraine armed conflict: Lessons learned on the digital ecosystem. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 43. 100637. 10.1016/j.ijcip.2023.100637.
10. Державна служба статистики України. Економічна статистика діяльності підприємств. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 14.02.2024).
11. Міністерство економіки України. Стан розвитку електронної комерції в Україні 2022-2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List/1aa3589c-d1a5-430a-bf49-4deba3b57301> (дата звернення: 14.02.2024).
12. Озерчук А. А. Цифрова трансформація бізнесу: виклики та можливості для менеджменту. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції у 2-х частинах. Частина 2. Київ, Інтерсервіс, 2024. С. 627-629.

## References

1. Ostapchuk, O., Baksalova, O., & Babiy, I. (2022). The essence and trends of financial management changes in conditions of enhanced digitalization of the economy. *Modeling The Development Of The Economic Systems*, 2, 167-172.
2. Bashlay, S. V., Pavlovskiy, M. V., & Lyzak, M. P. (2023). Development of financial management in the conditions of digitalization of the economy. *Efektivna ekonomika* (Efficient Economy), 5. Retrieved from [http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%82%D1%8F\\_4.pdf](http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10833/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%82%D1%8F_4.pdf)
3. Syniavska, O. A. (2019). Electronic commerce in Ukraine: Trends and prospects of development. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm* (Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism), 9, 126-132. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2019\\_9\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_18)
4. McKinsey & Company. (2021). The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days. *McKinsey Digital*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>
5. The World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2023). Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2022 – February 2023. Retrieved from <https://ukraine.un.org/en/224376-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment>
6. National Bank of Ukraine. (2023). Annual report of the National Bank of Ukraine for 2023. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2023-rik>
7. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Use of information and communication technologies at enterprises in 2021-2023. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html)
8. Deloitte Ukraine. (2024). Deloitte Ukraine impact report 2023-2024. Retrieved from <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html>
9. Aviv, I., & Fer, U. (2023). Russian-Ukraine armed conflict: Lessons learned on the digital ecosystem. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 43, 100637. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2023.100637>
10. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Economic statistics of enterprise activity. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm)
11. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). State of e-commerce development in Ukraine 2022-2023. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/List/1aa3589c-d1a5-430a-bf49-4deba3b57301>
12. Ozerchuk, A. A. (2024). Digital transformation of business: Challenges and opportunities for management. In *Strategy of development of Ukraine: Financial-economic and humanitarian aspects: Proceedings of the XI International scientific-practical conference* (Part 2, pp. 627-629). Kyiv: Interservice.

**KALINSKY Eugen**

Ph.D. in Technology, Associate Professor,  
Kherson National Technical University  
[kalinsky30@gmail.com](mailto:kalinsky30@gmail.com)

**DRAZHNYTSIA Serhii**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Khmelnitsky National University  
[sergiyd76@gmail.com](mailto:sergiyd76@gmail.com)

**E-COMMERCE DURING WARTIME: ADAPTATION STRATEGIES OF UKRAINIAN BUSINESS**

**Introduction.** The full-scale Russian invasion of Ukraine in February 2022 fundamentally changed the operating conditions for domestic businesses. Companies faced unprecedented challenges: destruction of physical infrastructure, mass population migration, blockade of sea ports, limited land logistics, and constant risks of missile strikes on critical infrastructure. Under these conditions, e-commerce transformed from an auxiliary sales channel into a key mechanism for ensuring business continuity and economic survival of many enterprises. The scientific problem lies in identifying effective adaptation strategies in extreme business conditions through digital tools and finding optimal models for e-commerce functioning during a prolonged crisis caused by war.

**The purpose.** This research aims to determine and analyze key adaptation strategies of Ukrainian enterprises through e-commerce during the full-scale war (2022-2023), and to evaluate their effectiveness across different economic sectors compared to the pre-crisis period (2018-2021).

**Results.** The article examines the specifics of e-commerce development in Ukraine during wartime through comprehensive analysis of statistical data and case studies of leading companies. Despite initial challenges, Ukrainian businesses demonstrated high adaptability, recovering the number of enterprises engaged in e-commerce (+5.6% in 2023 compared to 2022) and significantly increasing online sales volumes (+17.7%). The research reveals substantial sectoral differences in adaptation strategies: the retail sector showed the highest absolute growth, the logistics sector demonstrated the highest e-commerce efficiency (19.1% of total sales), the information sector displayed market consolidation, while in manufacturing, food and light industry companies showed the highest digitalization rates. The study identifies five key technological factors ensuring e-commerce resilience: mobile commerce, omnichannel integration, digital payments, cybersecurity, and analytics with artificial intelligence.

**Originality.** The article develops a comprehensive framework for business adaptation in extreme crisis conditions and identifies critical success factors for digital resilience based on enterprise size and sector specifics. This research is the first to systematically analyze the transformation of e-commerce in Ukraine under wartime conditions across multiple economic sectors.

**Conclusion.** The study confirms the fundamental transformation of e-commerce's role in Ukraine's economy—from a market expansion tool to a key mechanism for ensuring business process continuity and supporting economic activity amid unprecedented challenges. Based on the identified trends, the authors propose strategic recommendations for enhancing business sustainability through technological innovation and business model adaptation in e-commerce, tailored to enterprises of different sizes and sectors.

**Keywords:** e-commerce, digital adaptation, mobile commerce, development strategies.

Одержано редакцією: 22.01.2025  
Прийнято до публікації: 14.02.2025

УДК 338.48:379.85

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-108-120>

ДЖУМУРАТ Володимир Михайлович

здобувач третього рівня

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <http://orcid.org/0009-0001-2588-5226>

[vldzumurat@gmail.com](mailto:vldzumurat@gmail.com)

## СТАН РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В СЕРЕДОВИЩІ ЗАГРОЗ, ВИКЛИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Виокремлено основні негативні виклики розвитку туристичного потенціалу України в періоді воєнного конфлікту. Представлено обсяг туристичного збору у довоєнному та воєнному періодах. Наведено витратну складову економічної діяльності суб'єктів туристичних кластерів, що обслуговують та забезпечують розвиток туристичного потенціалу територіальних дестинацій країни. Визначено обсяг витрат на розвиток туристичного потенціалу територіальних дестинацій з державного бюджету та бюджету місцевих громад.*

**Ключові слова:** туристичний потенціал, територіальні дестинації, суб'єкти туристичних кластерів, ресурси, бюджетні стимули, туристичний збір.

**Постановка проблеми.** Парадигма української державності за сучасних тенденцій трансформації економіки обумовлена потребами утвердження в Україні демократичного вектору розвитку із прогресивними поглядами та активною позицією щодо входження у європейський і світовий простір, здійснення продуктивних змін в культурі цінностей, стандартів та пріоритетів суспільно-економічного життя. Головною орієнтацією при цьому є орієнтація на європейські цінності і стандарти в такій галузі, як туризм. Сучасний туризм набуває в Україні статусу посланника миру і співдружності між народами, поваги до їх культур і звичаїв, інструменту співпраці у різних сферах економічної життєдіяльності. Як різновид економічної діяльності, туризм продукується на підґрунті парадигми функціонування та розвитку туристичного потенціалу. Ця парадигма має суспільно-економічний характер, тобто діалектична орієнтація на перехід країн до прискорення високотехнологічних укладів, формування комплексного розвитку економічної системи, подолання масштабної кризи і не лише у виробничій сфері, де формується додана вартість, а й у сфері індустрії туризму, де вона примножується найбільш швидкими темпами.

Розвиток цієї галузі істотно впливає на інші галузі країни та вимагає формування ефективних моделей розвитку туристичного потенціалу, який варто розглядати не тільки як здатність виробляти товари та послуги, але і як систему, що дає можливість розвиватися іншим галузям в межах певних територій. Мова йде про створення умов для постійного розвитку, особливо збалансованого та креативного розвитку всіх галузей економіки України, при виконанні головної умови – розвиток галузі без втрати цілісності, а також найбільш ефективного та повного використання наявних ресурсів.

Процес збалансованого та креативного розвитку туристичного потенціалу є тривалим і охоплює не лише новітні види діяльності, а і гарантує просторову, ресурсну, виробничу та споживчу здатність цілісного комплексу туристичних послуг. За сприятливих та адекватних важелів державної підтримки туристичний потенціал країни спроможний внести суттєвий внесок у модернізацію просторової економіки та нарощування можливостей господарських комплексів. Проте етапи функціонування туристичного потенціалу в економічній системі України різних рівнів характеризується циклічною нестабільністю, провокуючи на виникнення загроз, викликів та невизначеності в сучасній індустрії туризму, яка, з одного боку, є одним із найбільш перспективних

та високоліквідних напрямів економічної діяльності, а з іншого – є надзвичайно чутливою до дії деструктивних чинників різного походження та статусу.

Природа туристичного потенціалу, як соціального явища індустрії туризму, зумовлює його тісні взаємозв'язки із процесами, що проходять у межах окремих туристичних дестинацій. Проте, поширення міжнародного тероризму, нелегальної міграції, зростання захворюваності на соціально небезпечні хвороби, загальне погіршення екологічної ситуації через інтенсифікацію туристичних потоків, призводять до суттєвого зростання їх негативного впливу на туристичні дестинації, та має різний ступінь прояву на просторовому рівні. Тому, в контексті світоглядного та діалектичного пізнання туристичного потенціалу, що співіснує у плетиві взаємодії структурних його елементів, вимагає пошуку взаємно сприйняття суспільством бізнес-процесів тих суб'єктів туристичної діяльності, які не мають сумнівів і суперечності або ж органічної неприйнятності щодо впровадження принципово нових підходів до розвитку індустрії туризму за умови виникнення загроз, викликів та невизначеності в динамічному економічному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки в Україні існує постійна небезпека розвитку туристичного потенціалу, тому його елементи перетворюється на інструменти реалізації ознак культури ведення бізнесу в туризмі, утверджених загальноекономічними цінностями та домінуючою ідеологією демократичного суспільства, яке прагне нової світоглядно-ідеологічної парадигми сталого розвитку туризму за європейськими наративами, а також визначення економічної вагомості продукуваних нових ресурсів та можливостей (механізмів, пріоритетів) для регулювання та досягнення оптимальної результативності суб'єктів туристичної діяльності під детермінуючим впливом ряду чинників, аналіз яких входить у блок найбільш важливих і актуальних тем сучасного економічного дискурсу. Саме зазначена об'єктивність зумовлює необхідність впровадження державної гарантії щодо розвитку туристичного потенціалу через модернізацію вагомих складовий економічної системи. Так, розгляду онтологічної складової туристичного потенціалу присвячено праці таких учених, як Адам, К. Адонго [1], Д. Аллейн, І. Боксілл [2], Е. Амбіндер [3], М. Баркер, С. Пейдж, Д. Мейєр [4], Б. Біаджі, К. Детотто [5], Х. Бхола-Пол [6], Р. Буайє [7], Р. Батлер [8], Г. Горіна, О. Чернега, О. Романуха, Г. Богатирьова, В. Барабанова [12; 13], Г. Манзо [16], Ю. Мансфельд, А. Пізам [15], Р. Моубі [18], Н. Трусова, В. Демко, Я. Кацемір [25], А. Вільямс, А. Монтанарі [27]. Завдяки їх науковим розробкам обґрунтовано теоретико-методологічні засади аналізу стану та перспектив розвитку туристичного потенціалу в регіонах. Водночас, враховуючи воєнний період та виклики в Україні, недостатньо повно розкрито нові напрямки та перспективи стану розвитку туристичного потенціалу, його бюджетно-стимулюючі інструменти, які дозволяють відновити ресурси для забезпечення потреб територіальних дестинацій.

**Метою статті** є оцінка стану розвитку туристичного потенціалу України в середовищі загроз, викликів та невизначеності, виявлення сегментів його безпечного середовища в країні із врахуванням чинників, які дозволяють накопичувати ресурси бюджетного стимулювання в територіальних дестинацій та забезпечити ефективність діяльності суб'єктів в туристичних кластерах.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка стану розвитку туристичного потенціалу через вагомі бюджетні інструменти стимулювання, якими є реальні інвестиційні надходження для вкладення коштів в об'єкти територіальних дестинацій, забезпечує мінімізацію загроз, викликів та невизначеності в економічній системі, формують достатній рівень конкурентоспроможності, рентабельності та окупності витрат в туристичному бізнесі, за наявності преференцій податкового характеру за відповідної інвестиційної інфраструктури регіонів. Перераховані фактори набувають особливої уваги для оцінювання рівня туристичного потенціалу територіальних дестинацій, що взаємодіють в інфраструктурі суміжних галузей із обслуговування туристів (рис. 1).



**Рисунок 1. – Функціональна структура кластерів в туристичному потенціалі**  
*Джерело: удосконалено автором за даними [10; 11; 17; 19]*

Оцінка рівня розвитку туристичного потенціалу територіальних дестинацій, з огляду на велику кількість факторів, що забезпечені ресурсами бюджетного стимулювання, потребує комплексного підходу до визначення ознак приналежності туристичного кластеру до територіальної дестинації та розрахунку інтегрального індексу її привабливості (рис. 2). Розрахунок інтегральних індексів дозволяє оцінити переваги туристичних кластерів в сфері обслуговування та забезпечити їх діяльність шляхом визначення коефіцієнта варіації між інтегральним індикатором привабливості територіальних дестинацій та ефектом впливу накопичених ресурсів бюджетного стимулювання на відновлення матеріально-технічного забезпечення суб'єктів туристичних кластерів. Індикатори поділяються на стимулятори і де стимулятори для обрахунку часткових індексів, які входять до зведеного інтегрального індексу як середньгеометричної величини групових інтегральних індексів [26]. При чому для індикаторів-стимуляторів бал зростає разом зі збільшенням кількісної величини індикатора, а для індикаторів-дестимуляторів вищий бал присвоюється коефіцієнтам з нижчим кількісним обсягом їх величини.

Інтегральний індикатор розраховується на підставі трьох груп агрегованих індикаторів з урахуванням пропорційності їх рівня [24]: рентабельність діяльності – 65%; перспективи розвитку – 20%; економічні ризики – 15%.



Враховуючи особливості економічних відносин в країні пропонується проводити оцінку розвитку туристичного потенціалу за етапами (рис. 2), які включають розрахунок: аналітичних індикаторів діяльності суб'єктів туристичних кластерів за сферою обслуговування територіальних дестинацій, в часовому періоді; прогнозних індикаторів розвитку туристичного потенціалу територіальних дестинацій за сукупністю надходження ресурсів, в тому числі бюджетного стимулювання.



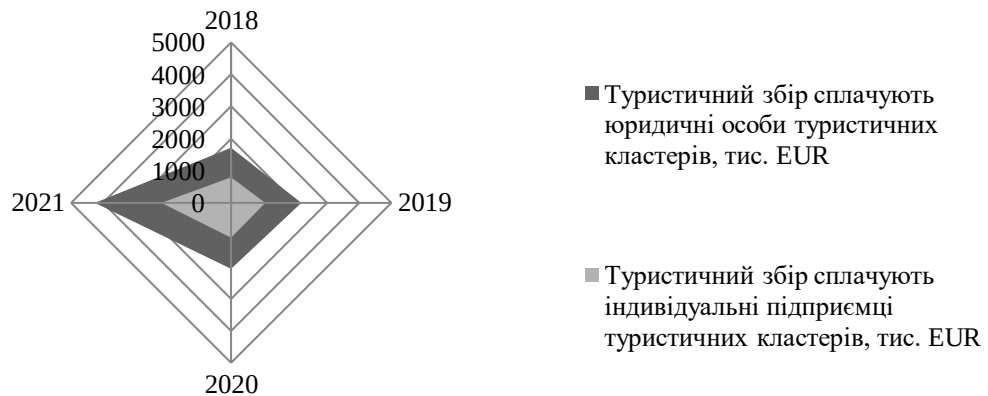
**Рисунок 2. – Комплексний методичний підхід до оцінки розвитку туристичного потенціалу територіальних дестинацій за рівнем накопичення ресурсів бюджетного стимулювання**

*Джерело: удосконалено автором за даними [24; 26]*

Методичною новизною серед сценаріїв оцінки розвитку туристичного потенціалу територіальних дестинацій є визначення ефекту впливу накопичених ресурсів бюджетного стимулювання на відновлення матеріально-технічного забезпечення суб'єктів туристичних кластерів, сферу обслуговування територіальних дестинацій за різних умов їх географічного розміщення та використання природних, етнокультурних, соціально-історичних складових туристичного потенціалу.

Серед специфічних ресурсів бюджетного стимулювання розвитку туристичного потенціалу довоєнного та воєнного періоду в Україні є туристичний збір у розмірі від 0.5% (для

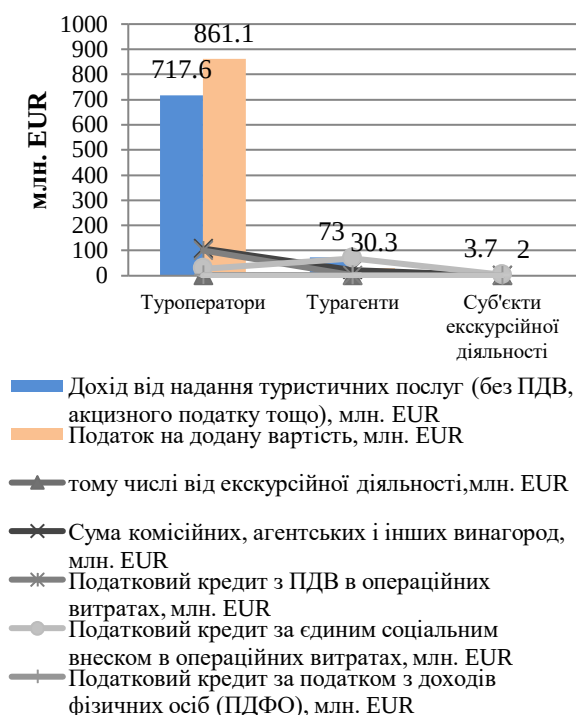
внутрішнього туризму) до 5% – для в'їзного туризму до бази справляння збору. Так, в період стабільного розвитку туристичного потенціалу країни, за 2018-2021 рр. обсяг надходжень до бюджету України туристичного збору від діяльності суб'єктів туристичних кластерів зріс у 2,6 разів, в тому числі від юридичних осіб – у 2,5 рази, від фізичних осіб-підприємців – у 2,8 разів (рис. 3).



**Рисунок 3. – Обсяг туристичного збору від діяльності суб'єктів туристичних кластерів України за 2018-2021 рр., тис. EUR**

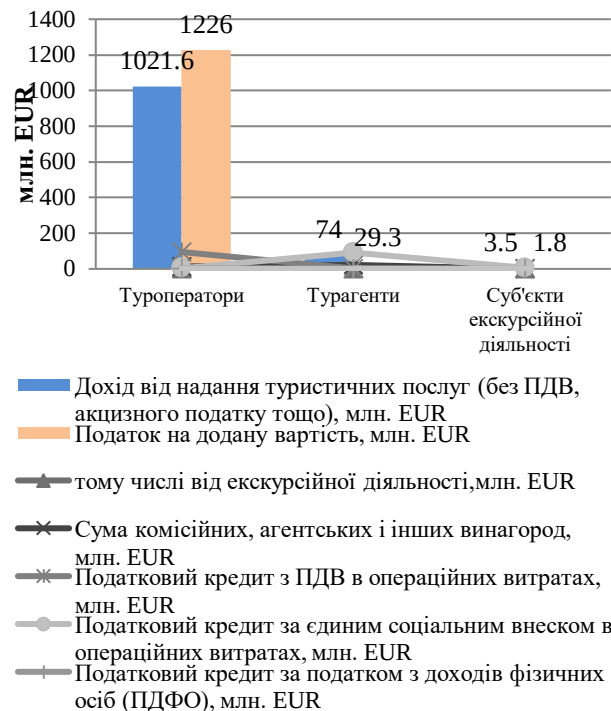
*Джерело: побудовано за даними [9; 21; 22]*

В цілому приріст податкових надходжень від діяльності суб'єктів туристичних кластерів за 2020-2021 рр. складав 40,7%, в тому числі від екскурсійної діяльності – 22,6% (рис. 4-5).



**Рис. 4. – Розподіл ресурсів за обсягом податкових надходжень до бюджету України від економічної діяльності суб'єктів туристичних кластерів за 2020 р., млн. EUR**

*Джерело: побудовано за даними [9; 21; 22]*



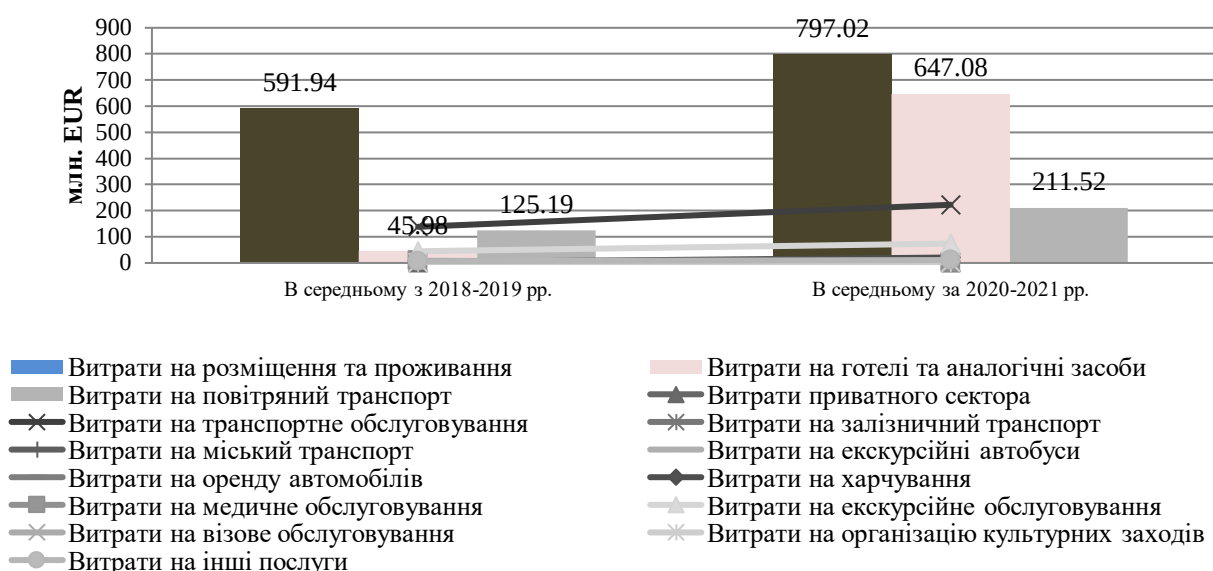
**Рис. 5. – Розподіл ресурсів за обсягом податкових надходжень до бюджету України від економічної діяльності суб'єктів туристичних кластерів за 2021 р., млн. EUR**



За 2020-2021 рр. величина отриманого доходу збільшилась на 302,9 млн. EUR та мала цільову спрямованість – відтворення туристичного потенціалу територіальних дестинацій та матеріально-технічного забезпечення суб'єктів туристичних кластерів. Найбільша питома вага податкових платежів до бюджету надходила від туристичних операторів – від 96,4% до 97,5% загальної суми податкових зобов'язань суб'єктів туристичних кластерів в країні.

Туристичними агентами та суб'єктами екскурсійної діяльності за 2020-2021 рр. перераховано до бюджету 59,6 млн. EUR та 3,8 млн. EUR податку на додану вартість, в тому числі від екскурсійної діяльності – 0,7 млн. EUR та 2,8 млн. EUR відповідно. Обсяг комісійних, агентських та інших винагород туристичних операторів, за період дослідження, зменшився на 87,8%, туристичних агентів – на 3,4%, суб'єктів екскурсійної діяльності – на 60%. Операційні витрати на надання туристичних послуг підприємствами обслуговуючої сфери туристичних операторів скоротились на 12,7 млн. EUR, суб'єктів екскурсійної діяльності – на 0,5 млн. EUR, туристичних агентів – збільшились на 4,0 млн. EUR.

В 2018-2019 рр. середній обсяг витрат туристичних операторів на розміщення та проживання туристів по відношенню до їх середньої величини в 2020-2021 рр. зріс на 34.7% або на 205.14 млн. EUR (рис. 6).



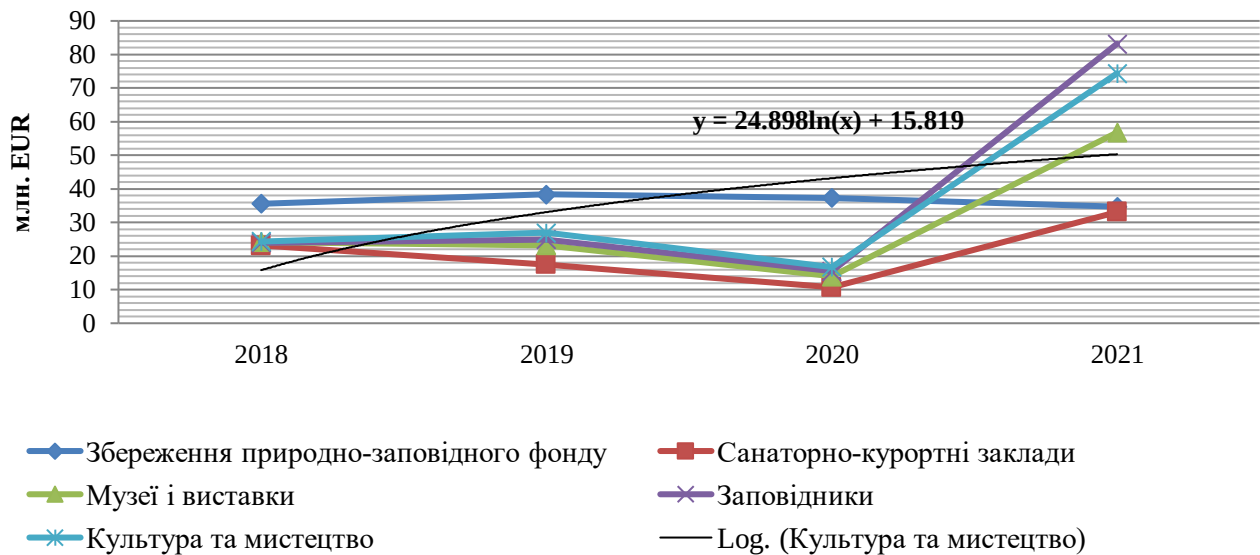
**Рисунок 6. – Витрати економічної діяльності суб'єктів туристичних кластерів у сфері обслуговування та забезпечення розвитку туристичного потенціалу територіальних дестинацій в середньому за 2018-2021 рр., млн. EUR**

*Джерело: побудовано за даними [9; 21; 22]*

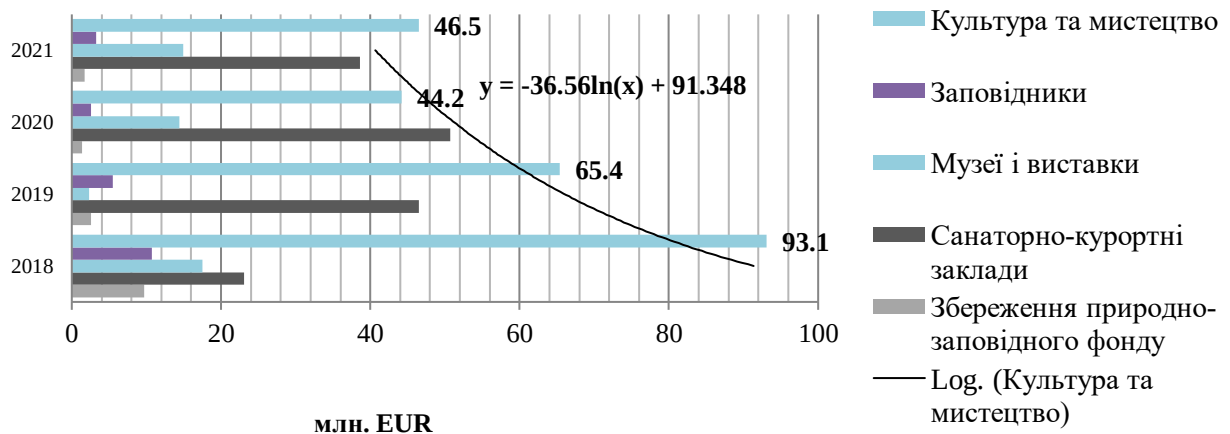
Витрати на готелі та інші засоби збільшились на 45%, витрати на транспортне обслуговування – на 61%. В структурі транспортних витрат найбільшу питому вагу складають витрати на повітряні перевезення туристів – від 96,5% до 98,1%. В середньому витрати на харчування за період дослідження зросли в 6,7 разів, на екскурсійне обслуговування – на 66%. Питома вага ресурсів на екскурсійне обслуговування в загальному обсязі витрат на обслуговування туристичної індустрії складала від 22,4% до 23,9%.

Динаміку обсягу бюджетних видатків на розвиток туристичного потенціалу територіальних дестинацій України представлено на рис. 7-8.

Так, за 2018-2021 рр. сукупні видатки на розвиток туристичного потенціалу територіальних дестинацій в Україні збільшились більш ніж 2.2 разів. Проте, на утримання туристичних об'єктів виділялась вкрай низька частка ресурсів у Державному бюджеті (від 0.68% до 1.1%) із бюджетів місцевих громад від 0.96% до 3.62% (рис. 7-8). Більша частка видатків розподілялась на галузі культури, підтримання заповідників, національних парків, розвиток мистецтва тощо [9; 21; 22].



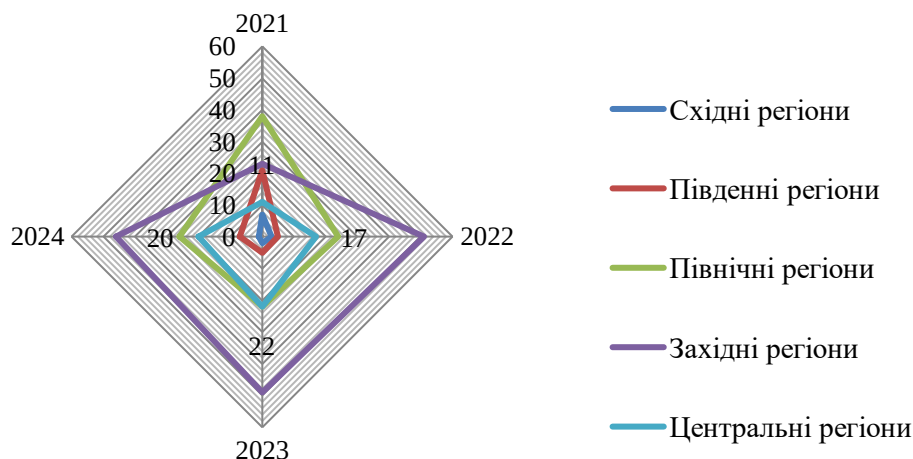
**Рисунок 7. – Динаміка видатків на розвиток туристичного потенціалу територіальних DESTINACIЙ з Державного бюджету України за 2018-2021 рр., млн. EUR**  
Джерело: побудовано за даними [9; 21; 22]



**Рисунок 8. – Динаміка видатків на розвиток туристичного потенціалу територіальних DESTINACIЙ з бюджету місцевих громад за 2018-2021 рр., млн. EUR**  
Джерело: побудовано за даними [9; 21; 22]

Після повномасштабного вторгнення країни-агресора туризм в Україні сильно постраждав. У 2022 р. надходження від розвитку туристичного потенціалу територіальних DESTINACIЙ до бюджету країни зменшилися більш ніж на третину. Туристичні бази, дитячі табори, кемпінги втратили 57% доходів, а туроператори й агентства – десятки відсотків прибутку. Єдиний напрям, який показав зростання – це пансіонати та гуртожитки. Адже вони стали тимчасовим прихистком для внутрішньо переміщених осіб, тому зросли на 46% (рис. 9).

Інфраструктура туристичних кластерів зазнала серйозних пошкоджень. Деякі унікальні туристичні об'єкти знищено повністю, інші перебувають під окупацією. Утім, попри все, потенціал розвитку туризму не зупинився. Навіть з'явилися нові напрямки, оскільки навіть у таких умовах Україна лишається цікавою для багатьох туристів, які приїждять для розширення пізнання української культури, побачити, як живе країна під час війни, і підтримати українське суспільство.



**Рисунок 9. – Структура надходження туристичного збору від здійснення економічної діяльності суб'єктів туристичних кластерів в регіонах України за 2021-2024 рр., %**  
*Джерело: побудовано за даними [9; 20; 21; 22]*

За підрахунками американських аналітиків, відсутність воєнних дій на території України, у 2024 р. дозволила збільшити туристичний потенціал країни до 1,78 млрд. EUR. Проте, при продовженні воєнного стану в країні, щорічні втрати в туризмі сягатимуть 1,54 млрд. EUR. Така тенденція може призвести до серйозних втрат в туристичній індустрії та продовжитись, що найменш до 2034 р. [20].

За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2024 р. туристична сфера поповнила бюджет України лише 6,38 млрд. EUR. В 2023 р. обсяг туристичного збору майже на 23% перевищував рівень у 2022 р., до бюджетів місцевих громад в цей період надійшло 5,2 млн. EUR. У 2022 р. ця сума була менша майже на половину (лише 4,18 млн. EUR). За обсягом сплаченого туристичного збору лідерами є Київ та територіальні дестинації Львівської, Івано-Франківської, Черкаської, Закарпатської та Дніпропетровської областей. Помітно активізувалися територіальні дестинації центральних регіонів: Вінницька, Полтавська та Кіровоградська області [20]. Отже, попит на внутрішній туризм в цих регіонах поступово відновлюється. Натомість у Запорізькій області туристичний збір знизився. Подібна тенденція спостерігається у Східних і Південних регіонах, де досі тривають бойові дії або є загроза обстрілів: Харківська, Донецька, Луганська області, а також Херсонщина.

В III кварталі 2024 р. лише 13% туристичних компаній змогли наростити обсяг послуг порівняно з довоєнним періодом, 10% суб'єктів бізнесу в туристичних кластерах припинили роботу, 77% відчують значне падіння обсягів туристичних послуг. Майже половина функціонуючих туристичних компаній не має фінансових резервів на відновлення можливостей ведення діяльності. Основними викликами розвитку туристичного потенціалу в територіальних дестинаціях під час воєнних дій є економічна нестабільність в країні, що провокує небезпеку в цілісній інфраструктурі кластерів, які ускладнюють і пересування, і обслуговування туристів. Окрема велика перешкода – кадровий голод (42%). Частина працівників туристичних компаній виїхала за кордон, деякі змінили сферу діяльності, 40% суб'єктів туристичних кластерів залишилися без кадрового потенціалу через значні масштаби мобілізації чоловіків середнього віку [20].

В довоєнному періоді туристична індустрія та суміжні галузі надавали 1,3 млн. робочих місць. Натомість зараз у цій сфері працює лише близько 600 тис. співробітників. Тобто галузь втратила 700 тис. потенційно активних людських ресурсів, а це втрачені можливості для економіки й регіонів країни. Практично всі готелі мають відкриті вакансії, а плинність кадрів сягає 40%. Більша частина найманих працівників потребують як перепідготовки, так і психологічної підтримки.

Іншими перешкодами розвитку туристичного потенціалу територіальних дестинацій різних за рівнем отриманих втрат від воєнних дій є енергетична криза, яка значно збільшила витрати на електро-, газо- та водопостачання. Готелі й садиби змушені піднімати ціни, що робить відпочинок менш доступним для туристів. Держава намагається запускати програми підтримки, але поки їх недостатньо. Втім, навіть під час таких екстремальних умов відбувається адаптація. Так, у Карпатах та інших регіонах набувають популярності еко-готелі з альтернативною енергією.

Морські курорти України зазнали серйозних руйнувань. Чорноморське узбережжя, яке раніше приваблювало як українців, так і іноземців, нині в зоні ризику. Багато об'єктів на Одещині, Миколаївщині, Херсонщині та в інших Південних регіонах пошкоджені або повністю знищені, а територіальні дестинації Азовського узбережжя знаходяться під окупацією. Тому оцінка наслідків воєнних дій на екологічну складову та безпеку розвитку туристичного потенціалу Південного регіону потребує більш детального дослідження.

Проте, необхідно виокремити декілька тенденцій розвитку туристичного потенціалу в воєнному періоді України: оздоровчий туризм зростає – соціальні потреби туристів зростають через пошук місць для знання наслідків стресу; групові тури зменшуються, на першому місці з'являються сімейні й індивідуальні поїздки; бронювання закладів відпочинку в короткі терміни збільшується; портрет туриста зазнав суттєвих змін – головна аудиторія споживачів туристичних послуг це жінки з дітьми; поява нового туристичного напрямку – воєнний туризм, вартість туру 150-250 EUR. Іноземців цікавлять місця бойових дій (Київ, Львів, Буча, Ірпінь, Бородянка, Харків). Частина коштів від таких турів спрямовується на допомогу ЗСУ або постраждалим від війни; зростає популярність донат-турів задля підвищення волонтерських заходів та долучення населення до відновлення маршрутів в деокупованих містах; впровадження інклюзивного туризму; активний розвиток туризму для людей з інвалідністю (проходження реабілітації після поранень).

Відновлення туристичного потенціалу в Україні розглядається в декількох сценаріях розвитку подій [20]:

1. Оптимістичний сценарій. Якщо Україна поверне всі території й встановиться стабільність, туристичний попит зросте дуже швидко. Особливу роль відіграватимуть реабілітаційні подорожі для ветеранів, дітей, людей із ПТСР. Очікування іноземних туристів через рік після перемоги, а великі інвестиції у готелі робитимуться не раніше ніж за 3-5 років.

2. Реалістичний сценарій. Якщо війна закінчиться, але стабільність настане не одразу, розвиток туристичного потенціалу буде поступовим. Основними клієнтами стануть внутрішні туристи, які обиратимуть короткі подорожі в межах безпечних регіонів. Попит зросте на тематичні напрямки (гірськолижні курорти, веломаршрути, історичні тури). Пріоритетом будуть програми для відпочинку й відновлення ветеранів.

3. Песимістичний сценарій. Якщо бойові дії триватимуть довго або частина територій залишиться окупованою, туризм розвиватиметься лише в окремих регіонах, переважно в Західних областях України, де збережеться невеликий попит, зокрема серед жінок, дітей, військових. Деякі області (Херсонщина, Миколаївщина, Запоріжжя) залишатимуться недоступними через руйнування та замінування. Водночас розвиватиметься пам'ятний туризм, тобто маршрути бойовими місцями.

У довгостроковій перспективі, базуючись на досвіді країн ЄС, поширення та впровадження інновацій в туристичних кластерах та просування послуг зеленого туризму в територіальних дестинаціях сільського типу дозволить забезпечити соціально-екологічну безпеку регіонів та привести цілі сталого розвитку ЄС в активну фазу розвитку туристичного потенціалу нашої держави.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Таким чином, для забезпечення гарантії розвитку туристичного потенціалу в Україні необхідним вважається впровадження економіко-правових механізмів в макросистемі територіальних дестинацій, які мають врегульовувати та послаблювати вплив деструктивних чинників зовнішнього середовища в процес відновлення туристичної системи в Україні. Туристичний сектор має не тільки високий економічний, але й

соціальний потенціал, допомагаючи в процесах реабілітації та психологічного відновлення населення. Інвестиції в розвиток інфраструктури й новітні технології, відновлення культурних та природних пам'яток, а також розробка програм для підтримки внутрішнього туризму – все це має важливе ключове значення для залучення як українських, так і міжнародних партнерів у відбудову туристичного потенціалу в регіонах де активно розвиваються суб'єкти туристичних кластерів і які розширюють обслуговуючу сферу територіальних дестинацій.

Розробка складних моделей економічного забезпечення туристичного потенціалу дозволить скасувати ключові регуляторні бар'єри для суб'єктів туристичних кластерів, впровадити превентивні заходи щодо запобігання надлишкового тиску на пріоритетні права туристичних потоків. Поєднання національно-державних інтересів із європейськими країнами дозволить лібералізувати ліцензійні умови ведення туристичного бізнесу та запровадити світові стандарти інноваційного розвитку туристичного потенціалу в реальному секторі економіки країни, а також гарантувати якісні туристичні послуги, активізувати міжрегіональну та транскордонну співпрацю, розробляти цільові програми диверсифікації ризиків та загроз функціонування територіальних дестинацій, збалансування розвитку ключових галузей економіки, соціальної сфери й інституцій для створення стабільного та мирного майбутнього.

#### Список використаних джерел

1. Adam I., Adongo C.A. Do backpackers suffer crime? An empirical investigation of crime perpetrated against backpackers in Ghana. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2016. Vol. 27. P. 60-67.
2. Alleyne D., Boxill I. The impact of crime on tourist arrivals in Jamaica. *International Journal of Tourism Research*. 2003. Vol. 5(5). P. 381-391.
3. Ambinder E. Urban violence raises safety fears. *Corporate Travel*. 1992. Vol. 9(6). P. 133-138.
4. Barker M., Page S.J., Meyer D. Modeling Tourism Crime – The 2000 Americas Cup. *Annals of Tourism Research*. 2002. Vol. 29(3). P. 762-782.
5. Biagi B., Detotto C. Crime as tourism externality. *Regional Studies*. 2014. Vol. 48(4). P. 93-709.
6. Bholal-Paul H.M. Tourism Challenges and the Opportunities for Sustainability: A Case Study of Grenada, Barbados, and Tobago. *Journal of Tourism and Hospitality Management*. 2015. Vol. 9-10. P. 204-213.
7. Buaye R. Regulation Theory: A Critical Analysis. Moscow: Science for society, RGGU, 1997. 178 p.
8. Butler R.W. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*. 1980. Vol. 24(1). P. 5-12.
9. Довідник пільг, передбачених чинним законодавством щодо сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів. URL: <https://services.uteka.ua/ua/publication/data-16-dannie-dlya-raschetov-58-spravochniki-nalogovykh-lgot> (Accessed: 12.05.2025)
10. Герасименко В. Ринки туристичних послуг: стан та тенденції розвитку. Одеса. Астропринт, 2013. 138 с.
11. Головчан А. Теоретичні та методологічні підходи до визначення та управління туристичними дестинаціями. *Торгівля та ринок України*. 2009. № 27. С. 160.
12. Gorina G.O., Chernega O.B., Romanukha O.M., Bohatyryova G.A. (2019). Comparative analysis of the regional markets of cultural and cognitive tourism development in Ukraine. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2019. Vol. 28(1). P. 29-38.
13. Gorina G.O., Barabanova V.V., Bohatyryova G.A., Nikolaichuk O.A., Romanukha O.M. (2020). Clustering of regional tourism service markets according to indicators of the functioning of subjects of tourism activity. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2020. Vol. 29(4). P. 684-692.
14. Городиський Т.І. Інноваційний та інвестиційний потенціал: фактори впливу. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 17(2). С. 276–284.
15. Mansfeld Y., Pizam A. Tourism, security and safety. Rutledge, London and New York, 2006, 244 p.
16. Manzo Gloria G. Oxford Economics for World Travel & Tourism Council. *Economic impact 2019 Ukraine*. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf> (Accessed: 12.05.2025)
17. Мазаракі А., Ткаченко Т., Мельниченко С. Туристичні дестинації: теорія, управління, брендинг. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2013. 240 с.
18. Mawby R.I. Tourist's perceptions of security: the risk-fear paradox. *Tourism Economics*. 2000. Vol. 6(2). P. 109-121.



19. Ніколаєва О. (2015). Форми територіальної організації рекреаційної та туристичної діяльності в регіоні. Журнал освіти, здоров'я та спорту. 2015. № 5(3). С. 593-600.
20. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (дата звернення: 12.05.2025)
21. Туристичний портал України. URL: <http://www.stejka.com/ukr> (дата звернення: 12.05.2025)
22. Статистика туризму України: динаміка податкових надходжень за регіонами. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (дата звернення: 12.05.2025)
23. Trusova N.V., Tanklevska N.S., Cherniavska T.A., Prystemskyi O.S., Yeremenko D.V., Demko V.S. Financial Provision of Investment Activities of the Subjects of the World Industry of Tourist Services. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. 4(44). P. 890-902.
24. Trusova N.V., Kyrylov Yu.Y., Hranovska V. Hr., Prystemskyi O.S., Sakun A. Zh. The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of the regional tourist system. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2020. Vol. 29(2). P. 565-582.
25. Trusova N.V., Krasnodied T.L., Demko V.S., Zakharchenko O.H., Morozova O.S., Katseмир Ya.V. Guarantee of safe innovative development of the tourist industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol. 41(2). P. 422-432.
26. Уманець Т.В. Оцінка інвестиційної привабливості регіону за допомогою інтегральних показників. *Економіка та прогнозування*. 2006. №4. С. 133-145.
27. Williams A.M., Montanari A. Sustainability and self-regulation: Critical perspectives. *An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. 2007. Vol. 1. P. 26-40.

### References

1. Adam, I., Adongo, C.A. (2016). Do backpackers suffer crime? An empirical investigation of crime perpetrated against backpackers in Ghana. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 60-67.
2. Alleyne, D., Boxill, I. (2003). The impact of crime on tourist arrivals in Jamaica. *International Journal of Tourism Research*, 5(5), 381-391.
3. Ambinder, E. (1992). Urban violence raises safety fears. *Corporate Travel*, 9(6), 133-138.
4. Barker, M., Page, S.J., Meyer, D. (2002). Modeling Tourism Crime – The 2000 Americas Cup. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 762-782.
5. Biagi, B., Detotto, C. (2014). Crime as tourism externality. *Regional Studies*, 48(4), 93-709.
6. Bhola-Paul, H.M. (2015). Tourism Challenges and the Opportunities for Sustainability: A Case Study of Grenada, Barbados, and Tobago. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 9-10, 204-213.
7. Buaye, R. (1997). Regulation Theory: A Critical Analysis. Moscow: Science for society, RGGU, 178.
8. Butler, R.W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
9. Directory of benefits provided by the current legislation on the payment of taxes, fees, and other mandatory payments. (2025). URL: <https://services.uteka.ua/ua/publication/data-16-dannie-dlya-raschetov-58-spravochniki-nalogovyx-lgot> (Accessed: 12.05.2025)
10. Gerasymenko, V. (2013). Tourist services markets: state and trends of development. Odessa. Astroprint, 138 (in Ukr).
11. Golovchan, A. (2009). Theoretical and methodological approaches to the definition and management of tourist destinations. *Trade and Market of Ukraine*, 27, 160.
12. Gorina, G.O., Chernega, O.B., Romanukha, O.M., Bohatyryova, G.A. (2019). Comparative analysis of the regional markets of cultural and cognitive tourism development in Ukraine. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 28(1), 29-38.
13. Gorina, G.O., Barabanova, V.V., Bohatyryova, G.A., Nikolaichuk, O.A., Romanukha, O.M. (2020). Clustering of regional tourism service markets according to indicators of the functioning of subjects of tourism activity. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 29(4), 684-692.
14. Gorodyskyj, T.I. (2007). Innovation and investment potential: factors of influence. *Scientific Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, 17(2), 276-284.
15. Mansfeld, Y., Pizam, A. (2006). Tourism, security and safety. Rutledge, London and New York, 244.
16. Manzo, Gloria G. (2019). Oxford Economics for World Travel & Tourism Council. *Economic impact 2019 Ukraine*. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf> (Accessed: 12.05.2025)

17. Mazaraki, A., Tkachenko, T., Melnychenko, S. (2013). Tourist destinations: theory, management, branding. Kiev: Kyiv National University of Trade and Economics, 240 (in Ukr).
18. Mawby, R.I. (2000). Tourist's perceptions of security: the risk-fear paradox. *Tourism Economics*, 6(2), 109-121.
19. Nikolayeva, O. (2015). Forms of territorial organization of recreational and tourist activity in the region. *Journal of Education, Health and Sport*, 5(3), 593-600.
20. Overview of the tourism industry in Ukraine: challenges, new directions and prospects. (2024). URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (Accessed: 12.05.2025)
21. Tourist portal of Ukraine. (2025). URL: <http://www.stejka.com/ukr> (Accessed: 12.05.2025)
22. Tourism statistics of Ukraine: dynamics of tax revenues by regions. (2023). URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (Accessed: 12.05.2025)
23. Trusova, N.V., Tanklevska, N.S., Cherniavska, T.A., Prystemskyi, O.S., Yeremenko, D.V., Demko, V.S. (2020). Financial Provision of Investment Activities of the Subjects of the World Industry of Tourist Services. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 4(44), 890-902.
24. Trusova, N.V., Kyrylov, Yu.Y., Hranovska, V. Hr., Prystemskyi, O.S., Sakun, A. Zh. (2020). The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of the regional tourist system. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 565-582.
25. Trusova, N.V., Krasnodied, T.L., Demko, V.S., Zakharchenko, O.H., Morozova, O.S., Katsemir, Ya.V. (2022). Guarantee of safe innovative development of the tourist industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 41(2), 422-432.
26. Umanets, T.V. (2006). Assessment of investment attractiveness of the region using integral indices. *Economics and forecasting*, 4, 133-145.
27. Williams, A.M., Montanari, A. (2007). Sustainability and self-regulation: Critical perspectives. *An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 1, 26-40.

**DZHUMURAT Volodymyr**

graduate student of the third  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy  
Cherkasy, Ukraine

## STATE OF DEVELOPMENT OF UKRAINE'S TOURISM POTENTIAL IN AN ENVIRONMENT OF THREATS, CHALLENGES AND UNCERTAINTY

**Introduction.** Modern tourism in Ukraine acquires the status of a messenger of peace and commonwealth between peoples, respect for their cultures and customs, an instrument of cooperation in various spheres of economic activity. As a type of economic activity, tourism is produced on the basis of the paradigm of the functioning and development of tourism potential. This paradigm has a socio-economic character, that is, a dialectical orientation towards the transition of countries to the acceleration of high-tech systems, the formation of a comprehensive development of the economic system, overcoming a large-scale crisis, and not only in the production sphere, where added value is formed, but also in the sphere of the tourism industry, where it multiplies at the fastest pace.

**Purpose.** The purpose of the article is to assess the state of development of Ukraine's tourism potential in an environment of threats, challenges and uncertainty, to identify segments of its safe environment in the country, taking into account factors that allow accumulating budget stimulation resources in territorial destinations and ensuring the effectiveness of the activities of entities in tourism clusters.

**Results.** The main negative and positive trends in the development of tourism potential in Ukraine are summarized. The volume of tourist tax in the pre-war and war periods of Ukraine is presented, as well as the structure of its receipts between the regions of the country. The distribution of resources by the amount of tax revenues to the budget of Ukraine from the economic activity of tourism cluster entities is carried out. The cost component of the economic activity of tourism cluster entities in the field of servicing and ensuring the development of the tourism potential of territorial destinations is presented. The dynamics of expenditures for the development of the tourism potential of territorial destinations from the state budget and the budget of local communities is analyzed.

**Originality.** The functional structure of clusters in the tourist potential is summarized. A comprehensive methodological approach to assessing the development of the tourist potential of territorial destinations by the level of accumulation of budget stimulation resources is presented. A methodological novelty among the scenarios

*for assessing the development of the tourist potential of territorial destinations is the determination of the effect of the accumulated budget stimulation resources on the restoration of the material and technical support of the subjects of tourist clusters, the sphere of service of territorial destinations under different conditions of their geographical location and the use of natural, ethnocultural, socio-historical components of the tourist potential. Scenarios of events regarding the restoration of the country's tourist potential are presented.*

**Conclusion.** *To ensure the development of tourism potential in Ukraine, it is necessary to introduce economic and legal mechanisms in the macrosystem of territorial destinations, which should regulate and weaken the influence of destructive factors of the external environment on the process of restoring the tourism system in Ukraine. The tourism sector has not only high economic, but also social potential, helping in the processes of rehabilitation and psychological recovery of the population. Investments in the development of infrastructure and new technologies, restoration of cultural and natural monuments, as well as the development of programs to support domestic tourism – all this is of key importance for attracting both Ukrainian and international partners to rebuild tourism potential in regions where tourism cluster entities are actively developing and which are expanding the service sector in territorial destinations.*

**Keywords:** *tourism potential, territorial destinations, tourism cluster entities, resources, budget incentives, tourism fee.*

*Одержано редакцією: 18.03.2025  
Прийнято до публікації: 11.04.2025*



УДК 658.29

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-121-130>

**РУДЕНКО Микола Вікторович**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва і  
маркетингу, Черкаський національний  
університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>

[mykola\\_rudenko@ukr.net](mailto:mykola_rudenko@ukr.net)

**КУКСА Валентина Михайлівна**

кандидат економічних наук,  
доцент економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін,  
Черкаська філія Приватного вищого  
навчального закладу

«Європейський університет»

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-0098>

[kuksavm15@gmail.com](mailto:kuksavm15@gmail.com)

**МЕЛЬНИЧЕНКО Олександр Олексійович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і  
маркетингу, Черкаський національний  
університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0003-4248-4840>

[kaf.epoa2016@vu.cdu.edu.ua](mailto:kaf.epoa2016@vu.cdu.edu.ua)

**ТРЕТЯК Наталя Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних  
економічних відносин, Черкаський  
національний університет імені Богдана  
Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-2645>

[natali\\_m2008@ukr.net](mailto:natali_m2008@ukr.net)

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ФАКТОР ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Розглянуто ключові положення системи ощадливого виробництва, метою якої є мінімізація всіх видів витрат і забезпечення максимально ефективного використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Встановлено типи виробничих витрат та наведено їх характеристика. Визначено переваги щодо застосування системи ощадливого виробництва. Надано детальний опис цифрових інструментів, що імплементуються в систему ощадливого виробництва, сформульовано їх призначення та результати від впровадження.*

**Ключові слова:** *ощадливе виробництво, витрати, операційна діяльність, цифрові інструменти, управління виробництвом, виробничий процес, прибуток, сталий розвиток.*

**Постановка проблеми.** Військова агресія російської федерації призвела до значних економічних втрат діяльності українських підприємств. З метою збереження обсягів прибутку від провадження господарської діяльності на рівні довоєнного періоду, підприємство знаходиться у постійному пошуку шляхів її досягнення. Звершення цієї мети можливе шляхом підвищення ціни реалізації виготовленої продукції або шляхом скорочення витрат та втрат. Однак зростання цін, як правило, призводить до зниження попиту, зумовленого наявністю на ринку альтернативної продукції конкурентів за нижчими цінами. Крім того, додатковим обмежувальним чинником у процесі ціноутворення виступає зниження рівня добробуту значної частини населення, причиною чому є військові дії на теренах України, що призвело до зuboжіння нації та негативно вплинуло на їхню купівельну спроможність.

У цьому контексті оптимальним і більш ефективним підходом до забезпечення зростання прибутковості є скорочення витрат та уникнення втрат виробництва. Такий підхід дозволяє зберегти або навіть знизити рівень цін, що, у свою чергу, може сприяти збільшенню попиту на продукцію підприємства та, відповідно, збереження обсягів його прибутку. Сучасний бізнес знаходиться у постійному пошуку варіантів щодо зменшення витрат. Надзвичайно важко

зменшувати обсяги змінних витрат, оскільки від їх якісного та кількісного складу залежить якість майбутньої готової продукції, особливо проблематично зменшувати обсяги постійних витрат у короткостроковому періоді, і тому одним з таких варіантів вирішення цієї проблеми є система «ощадливого виробництва».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми.** Розв'язанню проблеми скорочення витрат операційної діяльності присвячено праці видатних українських та закордонних вчених, зокрема питання оптимізації витрат розглядається в роботах таких авторів, як Декалюк О, Федоришина Л. [2]. Варто зазначити, що більшість науковців акцентують увагу на різноманітних підходах до оптимізації витрат в умовах ринку, так, відомий у світі вчений Майкл Вейдер [6] акцентує увагу керівників підприємств та науковців на основних підходах системи ощадливого виробництва. Вчені Дорош І, Кичма Р та Лебедь Р. [3] здійснюють порівняльну характеристику системи ощадливого виробництва та циркулярної економіки. Третяк Н. [10] досліджує елементи системи ощадливого виробництва. Окремі вчені, такі як Руденко М. [9], Кулиняк І. [5], Бондаренко С, Мінакова С. [1] присвячують свої праці дослідженню імплементації цифрових інструментів у процеси управління витратами підприємства. Але варто зазначити, що цілісного дослідження щодо імплементації цифрових інструментів у систему ощадливого виробництва не існує, тому варто актуалізувати це питання у подальших розвідках.

**Метою статті** є дослідження цифрових інструментів, що імплементуються в систему ощадливого виробництва, аналіз їх впливу на процеси управління витратами та надання конкретних рекомендацій щодо їх практичного застосування в операційній діяльності підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління витратами є складним та багатоаспектним економічним процесом, спрямованим на досягнення оптимального рівня витрат підприємства.

Одним із дієвих варіантів управління витратами є впровадження ключових положень системи ощадливого виробництва в діяльність вітчизняних підприємств. Показовим прикладом у цьому контексті є японські компанії, які виступили піонерами у впровадженні принципів Lean-виробництва. Це дозволило їм досягти провідних позицій у виробництві та реалізації широкого спектра продукції — від високотехнологічних електронних пристроїв до товарів повсякденного вжитку.

Ощадливе виробництво (Lean production) передбачає систему організації та управління процесами розробки продукції, її виготовлення, а також взаємодії з постачальниками та споживачами. Особливістю цієї системи є виробництво продукції відповідно до реального попиту з боку споживачів за умови мінімізації втрат, що істотно відрізняє її від традиційної моделі масового виробництва великими партіями [10].

Система ощадливого виробництва є одним із сучасних напрямів розвитку управлінського процесу, яка, крім усього іншого, стала ще одним механізмом проникнення західних управлінських практик на український ринок [3]. Основною метою системи ощадливого виробництва є мінімізація всіх видів втрат і забезпечення максимально ефективного використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів шляхом безперервного вдосконалення усіх бізнес-процесів підприємства, орієнтованих на задоволення потреб споживачів.

Ця система являє собою не просто технологію, а цілу концепцію управління, яка передбачає максимальну орієнтацію виробництва на ринок з зацікавленою участю всього персоналу організації. Досвід впровадження такої системи, хоча б у вигляді окремих елементів на підприємствах різних галузей, показав її перспективність, внаслідок чого не виникає сумнівів щодо необхідності вивчення цього досвіду і подальшого розширення сфери його застосування.

На думку науковців, які займаються проблематикою підвищення ефективності виробництва, ощадливе виробництво – це набір методів та інструментів, постійне застосовування яких дозволяє максимально використати можливості підприємства, підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів прибутку [6].

Інтеграція системи ощадливого виробництва у виробничу діяльність підприємства передбачає ліквідацію витрат, що не створюють доданої вартості, а також усунення максимально можливого обсягу втрат, які виникають у процесі виготовлення продукції. Економічне виробництво ідентифікує та виділяє 8 типів втрат, які можуть виникнути в ході виробничих операцій, зокрема: дефекти, надвиробництво, очікування, неефективна експлуатація обладнання, транспортування, запаси, рух, додаткова обробка (табл.1).

Впровадження системи ощадливого виробництва у діяльність підприємства дозволить позбутися або скоротити обсяги вказаних витрат.

Покликанням системи ощадливого виробництва є усунення виробничих втрат, до яких належать робочі, неоптимізовані процеси або невикористані матеріали, що простоюють, знижують продуктивність. Мотивів її досягнення може бути безліч: від підвищення рентабельності виробництва до покращення якості продукції. Ключовими перевагами впровадження системи для бізнесу є: мінімізація відходів; підвищення якості виготовленої продукції; зростання конкурентоспроможності; оптимізація витрат; зростання продуктивності праці; зниження витрат часу та прискорення виробничого процесу.

**Таблиця 1 – Типи виробничих витрат та їх характеристика**

| Тип втрат                              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Дефекти                             | Випуск продукції з дефектами або брак, яка реалізується за заниженими цінами або потребує переробки, що негативно впливає на фінансовий результат підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. Надвиробництво                      | Має місце у випадках, коли вироблена продукція не знаходить свого споживача, і це зумовлює вилучення з обороту фінансових та матеріальних ресурсів.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. Очікування                          | Виникає при затримках обробки матеріалів, деталей або напівфабрикатів, що, у свою чергу, веде до збільшення собівартості продукції. Неефективне планування, необов'язковість постачальників, проблеми комунікацій та недосконале управління запасами приводять до простоїв, які потребують додаткових грошей та часу.                                                                                                          |
| 4. Неефективна експлуатація обладнання | Надмірне навантаження обладнання призводить до передчасного зносу, технічних псувань та потреби у дороговартісному ремонті. Невикористання обладнання у виробничому процесі, яке придбано у кредит або взято в оренду, таким чином підприємство сплачує щомісячні платежі за обладнання, яке не використовується.                                                                                                              |
| 5. Транспортування (логістика)         | Проявляється у неефективній організації транспортування готової продукції до складу або споживача, що призводить до втрат пального, часу водія та загального зниження логістичної ефективності.                                                                                                                                                                                                                                |
| 6. Запаси                              | Надлишкові запаси сировини та матеріалів, що спричиняють перевантаження складських приміщень, ведуть до підвищення витрат на їх облік, зберігання і можуть зумовлювати псування продукції.                                                                                                                                                                                                                                     |
| 7. Рух                                 | Проявляється у зайвому пересуванні працівників та неефективному використанні робочого часу, що призводить до зниження продуктивності праці. Часто працівники змушені пересуватися між своїм робочим місцем та іншими робочими місцями складними маршрутами, що створює значні втрати часу. Цей тип втрат особливо чутливий, оскільки безпосередньо впливає на мотивацію персоналу та ефективність виробничих процесів загалом. |
| 8. Додаткова обробка                   | Є наслідком помилок на етапі проектування технологічного процесу, коли продукція проходить через зайві або необов'язкові стадії виробництва;                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

*Джерело: власна розробка авторів на основі [6, 10, 7, 8]*

Основні задачі ощадливого виробництва зосереджені на оптимізації робочих процесів, підвищенні гнучкості компанії та якості продукції, сприяючи її сталому розвитку.

У більшості компаній світового рівня спостерігається активізація використання ощадливого виробництва як сукупності принципів ефективної організації виробничих систем. Система ощадливого виробництва передбачає залучення до оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача. Його ціль – скорочення трудовитрат, термінів розробки та створення нової продукції, зменшення виробничих і складських площ, гарантія постачання продукції замовнику, максимальна якість при мінімальній вартості.

Нині ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, 56% – у Великій Британії, 55% – у Бразилії, 42% – у Мексиці. В Україні системою ощадливого виробництва зацікавлені багато великих та середніх компаній, зокрема фірма «Фармак», «Антонова-Д» [7, 8].

Основною відмінністю та привабливістю системи ощадливого виробництва є те, що вона на 80% складається з організаційних заходів, і тільки на 20% складають інвестиції в технології. Система ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробництво такого обсягу продукції, якого вимагає ринок.

За підрахунками Майкла Вейдера, відомого бізнес-тренера з основ ощадливого виробництва, президента Lean Plus [6] засвоєння ощадливого виробництва дозволяє:

- підвищити продуктивність на 50 - 200%;
- економити до 10% річного доходу;
- збільшити прибуток в 2 - 3 рази;
- скоротити термін виконання замовлення в 4 рази.

За даними Інституту ощадливого виробництва, впровадження підходів системи ощадливого виробництва дозволяє скоротити в середньому: тривалість виробничого циклу на 50%, обсяги незавершеного виробництва на 60%, кількість випадків перероблення продукції на 70%, виробничі площі на 30%, необхідний для переналаштування обладнання час на 65% [8].

Таким чином, впровадження системи ощадливого виробництва в діючу загальну систему управління дозволить удосконалити всю управлінську діяльність, починаючи з постановки цілей, використання інших методів управління, у тому числі персоналом, різноманітних способів комунікації, технологій управління (рис.1).

Цифрова трансформація процесів, які відбуваються на підприємстві не залишила осторонь і систему ощадливого виробництва. Останнім часом з'явився новий підхід в системі ощадливого виробництва, який ґрунтується на використанні цифрових інструментів та має назву Lean Digital.

Цифрові інструменти в системі ощадливого виробництва (Lean Production) відіграють дедалі важливішу роль, оскільки забезпечують більш точні, швидкі й ефективніші процеси управління, аналізу та оптимізації. Вони поєднують філософію Lean з можливостями цифрових технологій що є основою підходу Lean Digital.

Основними цифровими інструментами в ощадливому виробництві є [9, 4]:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning).
2. MES-системи.
3. IoT (Інтернет речей).
4. Цифрові панелі (Andon, KPI Dashboards).
5. Комп'ютерний зір + ШІ.
6. Digital Twin (цифровий двійник).
7. Мобільні Lean-додатки.
8. Блокчейн.

**Рис. 1. Цифрові інструменти в системі ошадливого виробництва***Джерело: власна розробка авторів*

Призначення цифрових інструментів та результати від їх впровадження в систему ошадливого виробництва подано у таблиці 2.

**Таблиця 2 - Цифрові інструменти в ошадливому виробництві**

| Цифровий інструмент                    | Призначення                                               | Результати                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ERP-системи                            | Планування і контроль ресурсів, запасів, замовлень        | Усунення надлишкових запасів, стабільність потоків |
| MES-системи                            | Моніторинг і управління виробництвом у реальному часі     | Зменшення простоїв, підвищення прозорості          |
| IoT (Інтернет речей)                   | Збір даних з обладнання, контроль стану машин             | Профілактика збоїв, безперервність процесів        |
| Цифрові панелі (Andon, KPI Dashboards) | Візуалізація ключових показників, контроль дефектів       | Візуалізація, оперативне реагування                |
| Комп'ютерний зір + III                 | Автоматичне виявлення браку та дефектів                   | Усунення браку, підвищення якості                  |
| Digital Twin (цифровий двійник)        | Моделювання процесів для оптимізації змін до впровадження | Постійне вдосконалення (Kaizen)                    |
| Мобільні Lean-додатки                  | Підтримка Gemba Walk, збору ідей, Kaizen-ініціатив        | Залучення працівників до процесів управління       |
| Блокчейн                               | Прозорість у ланцюгу постачання, відстеження джерел браку | Підвищення якості, зменшення ризиків               |

*Джерело: власна розробка авторів на основі [1, 5, 9]*

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — це інтегроване програмне забезпечення, яке дозволяє централізовано управляти всіма ключовими бізнес-процесами підприємства. Вони охоплюють такі процеси у роботі підприємства, як планування, закупівлю, виробництво, управління запасами, продажами, облік, кадри, логістику тощо. Перевагами ERP-систем є: прозорість процесів, оскільки керівництво бачить ситуацію в реальному часі; автоматизація процесів призводить до скорочення ручної праці й людських помилок; оптимізація ресурсів дозволяє зменшити обсяги запасів, час простою, втрат; вдосконалений процес планування, який надає точні прогностичні дані стосовно виробництва; посилення контролю.

Найпопулярніші ERP-системи у світі представлені інструментами: SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, Odoo (відкрите ПЗ).

Таким чином, ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дають змогу централізовано планувати та контролювати ресурси; оптимізують обсяги запасів, виробничі потоки, закупівлі та знижують ризики перевиробництва.

MES-системи (Manufacturing Execution Systems) — це цифрові системи управління виробництвом у реальному часі. Вони відповідають за моніторинг, контроль і координацію всіх виробничих процесів на рівні цеху — від надходження сировини до випуску готової продукції. Зокрема, збирають і обробляють дані в реальному часі з виробничих ліній; допомагають виявити відхилення, зупинку процесу виробництва та непередбачені втрати, а також підвищують продуктивність праці та якість продукції.

Система MES виконує роль посередника між ERP-системою, що планує виробництво на високому рівні та реальним виконанням на виробничих лініях. Основними перевагами впровадження MES є: зменшення простоїв і втрат; поліпшення якості продукції та зменшення браку; швидка реакція на зміни у виробничому процесі; повна прозорість всього виробничого процесу. Прикладами популярних MES-рішень є: Siemens Opcenter (ex-Camstar); AVEVA MES; Rockwell FactoryTalk; Wonderware (Schneider Electric); 1C: MES.

IoT (Internet of Things / Інтернет речей) — це мережа фізичних пристроїв, що мають вбудовані датчики, програмне забезпечення та інші технології для збору й обміну даними через Інтернет або локальні мережі без участі людини. Датчики контролюють стан обладнання, споживання енергії, температуру, вібрації тощо, це дає змогу застосовувати превентивне обслуговування та уникати аварійних зупинок.

IoT-архітектура має чотири рівні: фізичний рівень — датчики, пристрої, виконавчі механізми; комунікаційний рівень — канали передачі (Wi-Fi, 4G, Zigbee тощо); обробка та аналітика — сервери, хмара, AI/ML; візуалізація — додатки, панелі керування, системи керування (ERP, MES). До основних переваг можна віднести збір даних у реальному часі, автоматизація шаблонних процесів, зниження втрат і простоїв, попереджувальне обслуговування, покращення якості прийняття рішень.

Цифрові дошки візуалізації (Digital Andon Boards, KPI Dashboards) — це електронні засоби візуального управління, які в режимі реального часу відображають ключові показники стану виробництва, обладнання, персоналу чи інших процесів. Вони є важливими інструментами в системі ощадливого виробництва та цифрового підприємства. Вони візуально відображають показники процесів (темп виробництва, рівень браку, час простою), підвищують прозорість і швидкість реагування. Перевагами використання цифрових дошок є: зниження часу реагування на проблеми; прозорість роботи цеху або підприємства; підвищення дисципліни та відповідальності персоналу; оперативне прийняття рішень; збір аналітичних даних для покращення процесу управління.

Системи контролю якості з використанням штучного інтелекту (ШІ) — це цифрові технології, що автоматизують перевірку якості продукції на основі алгоритмів машинного навчання, комп'ютерного зору, обробки великих даних та нейронних мереж. Вони дозволяють виявляти дефекти, відхилення та брак в режимі реального часу, з високою точністю та без участі людини або з її мінімальним втручанням, що дозволяє зменшити втрати від браку продукції. Найчастіше такі системи використовуються в галузі металообробки, електроніці, автомобільній, харчовій та текстильній промисловості.

Прерогативами імплементації ІІІ-контролю якості у систему ощадливого виробництва виступають: контроль у режимі реального часу, вища точність контролю, ніж у людини, менше людського фактору, аналіз трендів браку та причин дефектів, скорочення відходів і повторної переробки, інтеграція з MES/ERP для повного замкнутого циклу якості.

Системи цифрового моделювання та симуляції (Digital Twins / Цифрові двійники) – це технологія, яка створює віртуальну копію реального об'єкта, процесу або системи, що оновлюється в режимі реального часу на основі даних з датчиків та інших джерел. Це не просто 3D-модель – це “живий” цифровий об'єкт, який реагує на події у фізичному середовищі та дозволяє моделювати майбутні сценарії, що дозволяє аналізувати, прогнозувати, оптимізувати й управляти фізичним об'єктом без необхідності втручання в нього напругу. А також, дозволяє створювати віртуальні моделі виробничих процесів або обладнання, здійснювати тестування трансформацій без реального втручання у виробництво. Застосовується у сферах виробництва, будівництва, логістики, енергетики.

Lean-адаптовані мобільні додатки – це спеціалізовані мобільні застосунки, розроблені з урахуванням принципів ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) для підтримки, оптимізації та вдосконалення виробничих і бізнес-процесів без зайвих втрат. Призначені для збору даних під час Gemba Walk; для швидкого реагування на проблеми у процесі виробництва та з метою підтримки Kaizen-ініціатив. Такі мобільні додатки встановлюються на смартфони або планшети працівників, майстрів, менеджерів. Можуть інтегруватися з MES/ERP-системами, або використовуватися автономно, передають та отримують дані в реальному часі. Це дозволяє швидко реагувати на проблеми, знижує паперові витрати та дублювання інформації, стає можливим прозоре управління процесами на кожному рівні, залучаються працівники до Lean-процесів.

Найпопулярнішими Lean-додатками є: Tulip – додатки для операторів без коду, інтеграція з IoT, цифрові інструкції; Redzone Productivity App – мобільний контроль продуктивності, змін, Andon; LeanKit Mobile – цифрова Kanban-дошка на мобільному. Вони є ключовими інструментами цифрової трансформації підприємств, орієнтованих на постійне вдосконалення, зменшення втрат та залучення персоналу і дають змогу гнучко, мобільно та ефективно управляти виробництвом у режимі реального часу.

Наступним цифровим інструментом виступає система Блокчейн у логістиці та постачанні, що являє собою цифровий інструмент зберігання та передачі інформації, який забезпечує прозорість, незмінність і довіру між усіма учасниками логістичного ланцюга. У контексті постачання, блокчейн дозволяє відслідковувати кожен етап руху товарів, скорочувати ризики шахрайства, підробок та покращувати управління ланцюгом постачань. Забезпечує прозорість ланцюга постачання, дозволяє швидко відстежити джерело браку або затримки. Блокчейн у логістиці - це прозора, автоматизована, безпечна система, яка зменшує помилки, прискорює процеси, створює довіру між усіма учасниками ланцюга постачань. Перевагами застосування блокчейну у логістиці є: прозорість, оскільки усі учасники мають доступ до однієї, не змінної версії подій, сталість даних, що гарантує захист від шахрайства або маніпуляцій, швидкість та автоматизація процесів, миттєве виявлення проблем.

За рахунок застосування перерахованих цифрових інструментів розвивається не тільки бізнес-процес, який відповідає за терміни виробництва та виведення продукції на ринок, а й відбувається розвиток в процесах, що відповідають за логістику, якість продукції та ефективність виробництва.

Впровадження цифрових інструментів в систему ощадливого виробництва надає підприємству такі переваги та можливості:

- цифрове управління ефективністю, прискорюється процес обробки і аналізу даних за рахунок об'єднання розрізнених даних;
- віддалений моніторинг та контроль, з'являється можливість автоматично відстежувати важливі події, пов'язані з клієнтами та персоналом;
- оптимізація складської політики за рахунок автоматизації процесів обліку;
- зменшення втрат робочого часу та виробничих витрат;



- підвищення точності прийняття управлінських рішень;
- зменшення втрат у реальному часі;
- підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, цифрові інструменти прискорюють процес виведення продукції на ринок за рахунок поліпшення контактів з постачальниками і клієнтами, усе це дозволяє скоротити час простоїв та завантаження на складах підприємств, відвантаження продукції, а також її отриманні.

Таким чином підприємству для підвищення ефективності управління підприємством рекомендовано впровадження системи ощадливого виробництва, яка поєднує оптимізацію виробничих процесів, спрямовану на постійне поліпшення якості продукції при незмінному скорочення витрат із залученням в цей процес сучасних цифрових інструментів.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Інтеграція цифрових технологій у концепцію ощадливого виробництва є важливим етапом модернізації підприємств, що дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити втрати та забезпечити гнучкість у змінному ринковому середовищі. Серед ключових цифрових інструментів, що підтримують Lean-виробництво, виділяються:

- ERP- та MES-системи – для планування, контролю й автоматизації виробництва;
- IoT – для збору даних з обладнання в реальному часі;
- Digital Andon Boards та KPI Dashboards – для візуального моніторингу показників ефективності;
- AI-системи контролю якості – для зменшення браку;
- Digital Twins – для цифрового моделювання виробництва;
- мобільні Lean-додатки – для залучення персоналу в процеси виробництва та управління;
- блокчейн – для підвищення прозорості логістики та постачання.

Результати впровадження цифрових інструментів у систему ощадливого виробництва є позитивними та вимірюваними, зокрема: скорочення витрат і часу простоїв; підвищення якості продукції; зростання продуктивності праці; покращення управлінської звітності та швидкості прийняття рішень; зменшення обсягів запасів і оптимізація логістики.

Цифрова трансформація Lean-виробництва сприяє побудові «розумного підприємства» (Smart Factory), де всі елементи виробничого процесу від замовлення до реалізації продукції інтегруються в єдину інформаційну систему.

Успішне впровадження цифрових Lean-інструментів у діяльність підприємства вимагає стратегічного бачення засновків та менеджерів підприємства, підтримки керівництва, підготовки персоналу та поступового і системного підходу до змін. Цифровізація системи ощадливого виробництва є не тимчасовим трендом, а стратегічною необхідністю для вітчизняних підприємств в умовах конкуренції, зростання нестабільності ринків і обмежених ресурсів.

#### Список використаних джерел

1. Бондаренко, С., Іванченкова, Л., Мінакова, С., & Бутенко, Т. Цифрові інструменти системи контролю в електронному бізнесі. *Social Development and Security*, 2023, 13(1), 207-224. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.17>
2. Декалюк, О., & Федоришина, Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. *Академічні візії*, 2025, (40). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14987274>
3. Дорош І., Кичма Р., Лебедь Р. Ощадливе виробництво та циркулярна економіка: співвідношення понять управлінських концепцій підприємств *Інвестиції: практика та досвід*, 2024, № 10 (2024): DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.117>
4. Доходність бізнесу (2022). Інструменти для бізнесу: як це працює та безкоштовні інструменти для бізнесу. URL : <https://businessyield.com/uk/business-services/tools-for-business/>
5. Кулиняк І., Головецький Д. (2023) Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*, 2023, Випуск 7 (№2), DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02>.

6. Вейдер М. *Інструменти ощадливого виробництва II. Кишеньковий посібник з практики застосування Lean*. США . 2018. 125 с. URL:<https://worksection.com/ua/blog/top-25-lean-tools.html>
7. Офіційний сайт Lean Global Network. URL: <https://www.planet-lean.com/lean-global-network>
8. Офіційний сайт Lean Institute Ukraine. URL:<https://lean.org.ua/pro-nas/>
9. Руденко М.В. (2020) Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2020. 342 с.
10. Третяк Н.М. Управління витратами підприємства з використанням системи «ощадливого виробництва». *Фінансовий простір*, 2018, №1 (29), С. 137-143. URL: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1504/15tnmirp.pdf>

## References

1. Bondarenko, S., Ivanchenkova, L., Minakova, S., & Butenko, T. (2023). Digital tools of control systems in electronic business. *Social Development and Security*, 13(1), 207-224. DOI:<https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.17> (in Ukr.)
2. Dekalyuk, O., & Fedoryshyna, L. (2025). Optimization of enterprise costs: essence, components and methods. *Academic Visions*, (40). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14987274>
2. 3. Dorosh I., Kichma R., Lebed R. (2024) Lean production and circular economy: correlation of concepts of management concepts of enterprises Investments: practice and experience No. 10 (2024): DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.117> (in Ukr.)
4. Business profitability (2022). Tools for business: how it works and free tools for business. Retrieved from: <https://businessyield.com/uk/business-services/tools-for-business/> (Accessed: 10.07.2025)
5. Kulinyak I., Golovetskyi D. (2023) Digital tools of marketing management of enterprises: role, advantages and challenges of use *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"* Issue 7 No. 2, 2023 DOI:<http://doi.org/10.23939/semi2023.02>. (in Ukr.)
6. Michael Vader "Lean Production Tools II. A Pocket Guide to Lean Practice". USA. 2018. 125 p. Retrieved from:<https://worksection.com/ua/blog/top-25-lean-tools.html>
7. Official website of the Lean Global Network. Retrieved from: <https://www.planet-lean.com/lean-global-network> (Accessed: 04.06.2025)
8. Official website of the Lean Institute Ukraine. Retrieved from:<https://lean.org.ua/pro-nas/>(Accessed: 15.04.2025)
9. Rudenko M.V. (2020) Digitalization of agricultural enterprises and its economic efficiency: monograph. Cherkasy: Chabanenko Yu.A., 2020. 342 p. (in Ukr.)
10. Tretiyak N.M. Enterprise cost management using the "lean production" system. *Financial space*. 2018. No. 1 (29). p.137-143. Retrieved from: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1504/15tnmirp.pdf> (in Ukr.)

### RUDECKO Mykola

Doctor of Economics, Professor, Professor of the of Entrepreneurship and Marketing, Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University, Cherkasy, Ukraine

### MELNYCHENKO Oleksandr

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing, Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University, Cherkasy, Ukraine

### KUKSA Valentyna

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the department of Economics, Finance, Accounting, Mathematical and Information Disciplines, Cherkasy Branch of the Private Higher Educational Institution "European University" Cherkasy, Ukraine

### TRETIK Natalya

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University, Cherkasy, Ukraine

## DIGITAL TOOLS IN THE LEAN PRODUCTION SYSTEM AS A FACTOR FOR REDUCING OPERATING COSTS

**Introduction.** Modern business is constantly searching for ways to reduce costs. It is extremely difficult to reduce variable costs, since the quality of future finished products depends on their qualitative and quantitative composition. It is especially problematic to reduce fixed costs in the short term, and therefore one of the options for solving this problem is the "lean production" system.

**Purpose.** The purpose of the article is to study digital tools implemented in the lean production system, analyze their impact on cost management processes, and provide specific recommendations for their practical application in the operational activities of the enterprise.

**Results.** One of the effective options for cost management is the implementation of key provisions of the lean production system in the activities of domestic enterprises.

The main goal of the lean production system is to minimize all types of losses and ensure the most efficient use of material, financial and labor resources through continuous improvement of all business processes of the enterprise, focused on meeting consumer needs.

The purpose of the lean production system is to eliminate production losses, which include working, unoptimized processes or unused materials that are idle, reducing productivity. There can be many motives for its achievement: from increasing production profitability to improving product quality. The key advantages of implementing the system for business are: minimizing waste; improving the quality of manufactured products; increasing competitiveness; optimizing costs; increasing labor productivity; reducing time costs and accelerating the production process.

Digital tools in the lean production system (Lean Production) play an increasingly important role, as they provide more accurate, faster and more effective management, analysis and optimization processes. They combine the Lean philosophy with the capabilities of digital technologies, which is the basis of the Lean Digital approach.

Through the use of digital tools, not only the business process responsible for the timing of production and product launch is developing, but also the processes responsible for logistics, product quality and production efficiency are developing.

In addition, digital tools accelerate the process of product launch by improving contacts with suppliers and customers, all of which allows to reduce downtime and loading in enterprise warehouses, product shipment, as well as its receipt.

Thus, in order to increase the efficiency of enterprise management, the enterprise is recommended to implement a lean production system that combines the optimization of production processes aimed at constantly improving product quality while constantly reducing costs with the involvement of modern digital tools in this process.

**Conclusion.** Among the key digital tools supporting Lean manufacturing are: ERP and MES systems — for planning, controlling and automating production; IoT — for collecting data from equipment in real time; Digital Andon Boards and KPI Dashboards — for visual monitoring of performance indicators; AI quality control systems — for reducing defects; Digital Twins — for digital modeling of production; mobile Lean applications — for involving personnel in all production and management processes; blockchain — for increasing transparency of logistics and supply.

The results of implementing digital tools in the lean manufacturing system are positive and measurable, including: reducing costs and downtime; improving product quality; increasing labor productivity; improving management reporting and decision-making speed; reducing inventory and optimizing logistics.

**Keywords:** Lean manufacturing, costs, operations, digital tools, production management, production process, profit, sustainable development.

Одержано редакцією: 19.03.2025  
Прийнято до публікації: 10.04.2025

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**БЕРЕЖНА Галина Віталіївна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна

**ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна**, доктор економічних наук, доцент економіки та міжнародних економічних відносин Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ДАНИЛЬЧУК Ганна Борисівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДЖУМУРАТ Володимир Михайлович**, здобувач третього рівня Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДРАЖНИЦЯ Сергій Анатолійович**, кандидат економічних наук, доцент, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

**ІВАНОВА Тамара Вікторівна**, д.держ.упр., професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту державного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

**КАЛІНСЬКИЙ Євген Олександрович**, кандидат технічних наук, доцент, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

**КІМЛИК Василь Миколайович**, здобувач освіти ступеня доктора філософії, кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**КОВТУН Оксана Анатоліївна**, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна

**КУКСА Валентина Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет», м. Черкаси, Україна

**МЕЛЬНИЧЕНКО Олександр Олексійович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і маркетингу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**НАЗАРЕНКО Сергій Анатолійович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ПЛАКСЮК Олена Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

**РУДЕНКО Микола Вікторович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва і маркетингу, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**СЕРДЮК Олександр Павлович**, здобувач освітньо-наукового рівня доктора філософії зі спеціальності 075 Маркетинг, Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

**СОЛОВЕЙ Олександр Вячеславович**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ТРЕТЯК Наталя Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ЧАКАЛОВ Адоніс Костянтинович**, здобувач освіти ступеня доктора філософії, кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ШЕВЧЕНКО Анна Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

**ЯКУШЕВА Оксана Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

## ЗМІСТ

### ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

**Соловей О. В.**

Перешкоди на шляху української сільськогосподарської продукції на ринок ЄС ..... 4

**Berezhna H., Kovtun O., Danylchuk H., Ivanova T.**

Project sustainability and sustainable project management in times of crisis: exploring the Russian-Ukrainian war context..... 14

### ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

**Герасименко О. М.**

Мотиваційні ризики системи кадрової безпеки підприємства у механізмі управління його економічною безпекою..... 29

**Kimlyk V.**

Personnel motivation management in the system of development of intellectual potential of an enterprise: traditional scientific approaches and new senses..... 39

**Назаренко С. А.**

Шляхи оновлення механізму управління економічною безпекою підприємств із використанням засобів управлінського консалтингу ..... 48

**Grylitska A.**

Strategic risk management and crisis prediction tools in contemporary enterprise management..... 57

**Chakalov A.**

Theoretical basis for enterprise financial and economic security management and the legal framework for its protection..... 67

**Плаксюк О.О., Якушева О. В., Сердюк О. П.**

Сучасні підходи до оцінювання бренду компанії в конкурентному середовищі ..... 78

**Шевченко А.М.**

Стратегічні орієнтири функціонування фінансової підсистеми механізму управління економічною безпекою підприємств ..... 88

### РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Калінський Є. О., Дrajниця С. А.**

Електронна торгівля в умовах війни: стратегії адаптації українського бізнесу ..... 98

**Джумурат В. М.**

Стан розвитку туристичного потенціалу України в середовищі загроз, викликів та невизначеності ..... 108

**Руденко М. В., Кукса В. М., Мельниченко О. О., Третяк Н. М.**

Цифрові інструменти в системі ощадливого виробництва як фактор зменшення витрат операційної діяльності ..... 121

## CONTENT

### GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

**Solovei O.**

Obstacles on the way of ukrainian agricultural products to the EU market..... 4

**Berezhna H., Kovtun O., Danylchuk H., Ivanova T.**

Project sustainability and sustainable project management in times of crisis: exploring the Russian-Ukrainian war context..... 14

### ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

**Herasymenko O.**

Motivational risks of the enterprise's personnel security system in the security management mechanism..... 29

**Kimlyk V.**

Personnel motivation management in the system of development of intellectual potential of an enterprise: traditional scientific approaches and new senses..... 39

**Nazarenko S.**

Ways to update the mechanism of enterprises economic security management using management consulting tools ..... 48

**Grylitska A.**

Strategic risk management and crisis prediction tools in contemporary enterprise management..... 57

**Chakalov A.**

Theoretical basis for enterprise financial and economic security management and the legal framework for its protection..... 67

**Plaksiuk O., Yakusheva O., Serdiuk O.**

Modern approaches to assessing a company's brand in a competitive environment ..... 78

**Shevchenko A**

Strategic guidelines of the functioning of the financial subsystem of the enterprises economic security management mechanism ..... 88

### DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

**Kalinsky E., Drazhnytsia S.**

E-commerce during wartime: adaptation strategies of Ukrainian business ..... 98

**Dzhumurat V.**

State of development of Ukraine's tourism potential in an environment of threats, challenges and uncertainty..... 108

**Rudenko M., Kuksa V., Melnychenko O., Tretiak N.**

Digital tools in the lean production system as a factor for reducing operating costs ..... 121

**ВІСНИК  
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

**BULLETIN  
OF THE CHERKASY  
BOHDAN KHMELNYTSKY  
NATIONAL UNIVERSITY**

ECONOMIC SCIENCES

TOM 29  
VOLUME 29

№ 1. 2025  
NUMBER 1. 2025

Відповідальний за випуск – Кирилюк Є. М.

Відповідальні секретарі – Зачосова Н. В., Прощаликіна А. М.