

ISSN 2311-844X

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 2



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

УДК 330.3:351.748.1
Н34

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна:
збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьвДУВС, 2025. Вип. 2. 72 с.

Виходить двічі на рік.

Засновник – Львівський державний університет внутрішніх справ.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1191 від 11.04.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-04393

Рекомендовано Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ до друку та поширення в електронних сервісах ЛьвДУВС (протокол від 29.12.2025 р. № 6)

На підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 року (додаток 4) збірник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» у галузі економічних наук (Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Франчук Василь Іванович, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет внутрішніх справ – головний редактор

Гобела Володимир Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ – відповідальний секретар

Вінічук Марія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

Горбан Ірина Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

Запотічна Роксолана Андріївна, кандидат економічних наук, Львівський державний університет внутрішніх справ

Коваленко-Марченко Євгенія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

Копитко Марта Іванівна, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет внутрішніх справ

Леськів Галина Зіновіївна, кандидат технічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

Мартинюк Володимир Петрович, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка»

Марушко Надія Семенівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

Мельник Степан Іванович, доктор економічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

Наконечна Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

Пушак Галина Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

Ревак Ірина Олександрівна, доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет внутрішніх справ

Шевченко Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, Львівський державний університет внутрішніх справ

Tomasz Wołowicz, Doctor of Economic Sciences, Professor, University of Economics and Innovation in Lublin (Lublin, Poland)

У публікаціях висвітлено результати економічних досліджень, здійснених фахівцями у теоретичних і практичних напрямках. У статтях висловлено позицію авторів, яку не завжди підтримує редакційна колегія.

За достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу відповідають автори і рецензенти. Під час передруку матеріалів посилання на Науковий вісник обов'язкове.

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

Офіційний сайт видання: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy>

© Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

УДК 351:005.334:005.35:338.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-1>**Копитко Марта Іванівна**

завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Вінічук Марія Володимирівна

професор кафедри менеджменту та економічної безпеки
Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти інтеграції комплаєнс-контролю у систему публічного управління та контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури України. Проаналізовано сучасні підходи до забезпечення законності, етичності та ефективності управлінських рішень у сфері безпеки стратегічно важливих об'єктів, що виконують ключові функції в економіці та національній безпеці. Визначено роль комплаєнс-механізмів як інструменту управління ризиками на підприємстві, запобігання кризовим подіям, підвищення організаційної стійкості та забезпечення корпоративної відповідальності. Досліджено взаємозв'язок між державним регулюванням, корпоративними практиками та контролінговими інструментами безпеки. Встановлено зв'язок між рівнем впровадження контролінгу безпеки та здатністю підприємств протидіяти кризовим ситуаціям, що дозволяє визначити ключові фактори підвищення ефективності організаційно-правового механізму забезпечення безпеки підприємств критичної інфраструктури. На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальні підходи до вдосконалення системи публічного управління безпекою, інтеграції комплаєнс-механізмів у корпоративну практику та формування єдиного контролінгового середовища для підприємств критичної інфраструктури. Отримані висновки можуть слугувати методологічною основою для удосконалення системи публічного управління та впровадження комплексних механізмів контролінгу безпеки на підприємствах критичної інфраструктури України. Перспективами подальших наукових досліджень виступає розробка кількісних методик оцінювання ефективності комплаєнс-контролю шляхом створення інтегрованих індексів та шкали, які дозволять вимірювати рівень впровадження комплаєнс-механізмів та їхній вплив на готовність підприємств до кризових подій.

Ключові слова: комплаєнс-контроль, публічне управління, контролінг, критична інфраструктура, управління ризиками.

Kopytko Marta, Vinichuk Mariia

Lviv State University of Internal Affairs

COMPLIANCE CONTROL IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION AND SECURITY CONTROLLING OF CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES IN UKRAINE

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations as well as practical aspects of integrating compliance control into the system of public administration and security controlling of critical



infrastructure enterprises in Ukraine. Modern approaches to ensuring legality, ethical standards, and the effectiveness of managerial decisions in the security of strategically important facilities, which perform key functions in the economy and national security, are analyzed. The study highlights the role of compliance mechanisms as tools for enterprise risk management, crisis prevention, enhancing organizational resilience, and ensuring corporate responsibility. The interrelationship between state regulation, corporate practices, and security controlling instruments is investigated. A connection between the level of security controlling implementation and the ability of enterprises to respond to crisis situations is established, allowing identification of key factors for improving the effectiveness of the organizational and legal mechanism for ensuring the security of critical infrastructure enterprises. Based on the analysis, conceptual approaches are proposed for enhancing the public administration system of security, integrating compliance mechanisms into corporate practices, and creating a unified controlling environment for critical infrastructure enterprises. The findings can serve as a methodological basis for improving public administration systems and implementing comprehensive security controlling mechanisms in critical infrastructure enterprises in Ukraine. Prospects for further research include the development of quantitative methods for assessing the effectiveness of compliance control through the creation of integrated indices and scales, which will enable measuring the level of compliance mechanism implementation and their impact on the crisis readiness of enterprises.

Keywords: *compliance control, public administration, controlling, critical infrastructure, risk management.*

Вступ. Сучасні виклики, зумовлені геополітичною нестабільністю, гібридними загрозами, військовою агресією проти України, масштабною цифровізацією та зростанням рівня кіберризиків, актуалізують необхідність формування нових підходів до забезпечення безпеки підприємств критичної інфраструктури (КІ). У цих умовах особливого значення набуває інтеграція інструментів комплаєнс-контролю, контролінгу безпеки та публічного управління, що дозволяє забезпечити належний рівень організаційно-правової, інформаційної та економічної стійкості стратегічно важливих суб'єктів господарювання.

Підприємства критичної інфраструктури, як основа функціонування національної економіки та суспільної стабільності, перебувають у полі постійної взаємодії з державними інституціями, регуляторними органами, місцевим самоврядуванням та громадськістю, що вимагає впровадження ефективних механізмів комплаєнс-контролю, під яким розуміється система дотримання законодавчих, нормативних, етичних і безпекових вимог, що є інструментом попередження правопорушень, зловживань, конфліктів інтересів та корупційних ризиків.

Водночас, контролінг безпеки на підприємстві виступає аналітичною та моніторинговою підсистемою управління, що забезпечує оцінювання ризиків, результативності заходів захисту, а також формування інформаційно-

аналітичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері безпеки. Його ефективне функціонування можливе лише за умови належної інституційної підтримки з боку системи публічного управління, яка визначає стратегічні пріоритети, регламентує стандарти безпеки та координує діяльність суб'єктів критичної інфраструктури. Стає очевидним, що формування інтегрованої системи «публічне управління – контролінг безпеки – комплаєнс-контроль» постає ключовою умовою підвищення ефективності організаційно-правового механізму безпеки підприємств критичної інфраструктури. Її впровадження сприяє зміцненню інституційної спроможності держави, забезпеченню прозорості управлінських процесів, підвищенню рівня довіри до державних і корпоративних структур та мінімізації ризиків порушення вимог національної і міжнародної безпеки.

Водночас, незважаючи на зростання уваги до питань корпоративного комплаєнсу та державного контролю безпеки, інтеграція цих систем у контексті публічного управління критичною інфраструктурою залишається недостатньо дослідженою. Це зумовлює потребу у формуванні цілісної концепції комплаєнс-контролю в системі публічного управління та контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури України, що поєднує державні, корпоративні та соціально-етичні аспекти управління безпекою.

Матеріали та методи. Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад інтеграції комплаєнс-контролю в систему публічного управління та контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури України з урахуванням сучасних викликів економічної, інформаційної та організаційно-правової безпеки.

Сучасні дослідження у сфері комплаєнсу, публічного управління та контролінгу свідчать про зростання уваги науковців до питань формування інтегрованих механізмів управління безпекою підприємств критичної інфраструктури. Зокрема, О. Ковальчук, К. Моранченко та Д. Бібік [1] наголошують на тому, що комплаєнс є багатовимірним інструментом управління, який поєднує правові, етичні та організаційно-контрольні механізми забезпечення відповідності діяльності підприємства нормативним вимогам і корпоративним стандартам. Автори підкреслюють, що ефективність комплаєнс-системи визначається ступенем її інтеграції з процесами внутрішнього контролю та оцінювання ризиків, що є безпосереднім предметом контролінгу безпеки.

В даному контексті, слушним є зауваження А. Мулик [2, с. 65], який розкриває специфіку правового регулювання корпоративного комплаєнсу в Україні, наголошуючи на необхідності вдосконалення законодавчого поля для забезпечення узгодженості між корпоративними стандартами та вимогами державного регулювання. Науковець зазначає, що комплаєнс має розглядатися як складова організаційно-правового механізму безпеки, який формує довіру між бізнесом і державою, а також мінімізує ризики зловживань і корупційних практик.

У свою чергу, М. Нежива, В. Мисюк та В. Негоденко [3] у власних дослідженнях окресленої проблематики акцентують увагу на практичному значенні антикорупційних процедур комплаєнсу, які забезпечують доброчесність корпоративного управління, запобігають конфлікту інтересів і сприяють підвищенню репутаційної стійкості підприємств. При цьому, М. Бліхар, Н. Лук'янова, О. Скочилиас-Павлів та М. Вінічук [4] доводять, що антикорупційний компонент є невід'ємним елемен-

том загальної системи безпеки підприємства, особливо у сфері критичної інфраструктури, де ризики неправомірних дій можуть мати стратегічні наслідки для національної безпеки, що обумовлює необхідність належного реагування на такі виклики зі сторони органів публічного управління.

З позиції кібербезпеки цінними є результати дослідження С. Толюпа, С. Бучик, О. Кулініч та О. Бучик [5], які обґрунтували методи управління інформаційною безпекою критичної інфраструктури через ризик-орієнтований підхід, системи моніторингу загроз і контролю відповідності нормативним вимогам. Науковці підкреслюють, що технічний рівень кіберзахисту має бути безпосередньо пов'язаний із процедурним контролем комплаєнсу, який забезпечує сталість політик безпеки в межах публічного управління.

А. Волков, М. Бречка, В. Стадніченко, В. Ярошук та С. Черкашин [6] розглядають питання фізичного та організаційного захисту об'єктів критичної інфраструктури, вважаючи їх вкрай важливими в умовах сьогодення, наголошуючи на потребі комплексного публічно-приватного підходу до управління ризиками. Дослідники роблять висновок, що ефективність системи безпеки підприємств критичної інфраструктури залежить від узгодженості дій державних органів, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, що повністю відповідає ідеї інтеграції комплаєнс-контролю в систему публічного управління.

Актуальні аспекти взаємодії комплаєнсу та державного сектору розкрито у праці П. Шпиги [7], який аналізує реалізацію принципів комплаєнсу в системі реформ публічного управління України, роблячи акцент на необхідності запровадження ефективних механізмів моніторингу виконання стратегічних документів і підзвітності державних структур. Дослідження науковця доводить, що впровадження комплаєнс-принципів у публічному секторі створює підґрунтя для підвищення ефективності управління об'єктами критичної інфраструктури.

Додатковим напрямом, який тісно пов'язаний із зазначеним, є контролінг. У статті Т. Кладницької, І. Артімонова, І. Каменяш та

Н. Свиноус [8] розкрито аналітичні та методичні підходи до оцінювання ефективності систем безпеки підприємств через призму фінансових показників, ризик-аналізу та контролю витрат. Науковці обґрунтовують, що контролінг виступає дієвим інструментом раннього попередження кризових явищ, виявлення нецільового використання ресурсів і порушень принципів комплаєнсу. Водночас, на вагомості проблематики контролінгу та ефективності його інструментів при дослідженні основних аспектів економічної безпеки підприємств ми наголошували у попередніх дослідженнях [9, с. 131; 10], де встановлено, що контролінг охоплює комплекс заходів з моніторингу, аналізу та управління процесами, які дозволяють оптимізувати ресурси, мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Узагальнення наведених наукових позицій дає змогу констатувати, що в науковому дискурсі основна увага зосереджується переважно на окремих аспектах комплаєнсу, а саме: правових, організаційних, антикорупційних або технічних, проте інтеграція цих елементів у єдину систему публічного управління та контролінгу безпеки підприємств досі залишається недостатньо розробленою. Отже, виникає наукова потреба у формуванні цілісної концепції комплаєнс-контролю як складової системи публічного управління та контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури України, що й визначає напрям подальших досліджень.

У дослідженні використано комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз наукових джерел у сфері комплаєнсу та безпеки критичної інфраструктури, а також емпіричні дані, отримані шляхом опитування менеджерів та спеціалістів підприємств критичної інфраструктури та аналітичного моніторингу таких підприємств. Зокрема, теоретичний аналіз та узагальнення використано для виявлення концептуальних підходів до інтеграції комплаєнс-контролю та контролінгу безпеки. Порівняльний аналіз застосовано з метою зіставлення практик державного регулювання та корпоративного впровадження контролінгу безпеки. Емпіричні методи: опитування, інтерв'ю та

аналіз статистичних даних підприємств критичної інфраструктури використані в процесі дослідження елементів системи контролінгу та комплаєнсу.

Результати. У сучасних умовах зростання рівня техногенних, кібернетичних і воєнних загроз, а також деструктивних змін енергетичних і цифрових мереж питання ефективного функціонування системи безпеки критичної інфраструктури набуває стратегічного значення для держави і суспільства. Підприємства критичної інфраструктури є основою економічної, енергетичної та інформаційної стабільності, а отже – ключовим об'єктом публічного управління у сфері національної безпеки. Водночас досвід останніх років свідчить, що наявність нормативно-правової бази не гарантує належного рівня готовності суб'єктів господарювання до кризових подій. Це зумовлює необхідність переосмислення організаційно-правового механізму безпеки через призму сучасних управлінських інструментів, серед яких особливе місце посідає контролінг.

Контролінг у сфері безпеки критичної інфраструктури слід розглядати не лише як систему внутрішнього моніторингу, а як інтегрований механізм стратегічного управління, що поєднує аналітику ризиків, планування ресурсів, оцінювання ефективності управлінських рішень і забезпечення зворотного зв'язку між державними регуляторами та операторами інфраструктури. Впровадження контролінгових практик у публічне управління дозволяє підвищити рівень прозорості, підзвітності та скоординованості дій між державними та корпоративними суб'єктами безпеки.

З огляду на це, актуальним є комплексне дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку систем контролінгу та результативністю організаційно-правового забезпечення безпеки підприємств критичної інфраструктури. Емпіричне дослідження дозволить виявити ключові тенденції, аналітичні залежності та проблемні зони у формуванні ефективної системи публічного управління безпекою критичної інфраструктури України.

З метою кількісного аналізу впливу контролінгових механізмів на рівень безпеки під-

приємств критичної інфраструктури було проведено емпіричне дослідження, яке охопило 45 підприємств із різних секторів: енергетики, транспорту, фінансів, телекомунікацій, водопостачання та охорони здоров'я. Для оцінювання використано комплекс показників, що характеризують ступінь впровадження елементів контролінгу безпеки, наявність внутрішніх регламентів, систем моніторингу ризиків, інституційну зрілість служби безпеки та інтегрованість у державну систему реагування. Результати проведеного дослідження узагальнено в табл. 1.

Дані таблиці 1 свідчать, що лише близько половини підприємств критичної інфраструктури (50,1%) реалізують системний підхід до впровадження контролінгу безпеки. Найвищий рівень сформованості спостерігається у сфері нормативно-організаційного забезпечення (наявність політик і регламентів – 85 %) та у проведенні внутрішніх аудитів (62 %). Водночас найменше поширеними залишаються такі інструменти, як автоматизація звітності (29%) і виділення окремих посад контролера безпеки (33%), що вказує на недостатню інституціоналізацію контролінгової функції на підприємствах критичної інфраструктури. Очевидно, що узагальнені результати оцінювання рівня впровадження елементів контролінгу безпеки за секторальним розрізом відобража-

ють середні значення інтегрального показника, розрахованого за 100-бальною шкалою, що дає змогу порівняти рівень розвитку контролінгових систем між різними галузями критичної інфраструктури.

Отримані результати підтверджують, що розвиток системи контролінгу безпеки потребує інтеграції публічного управління і внутрішньокорпоративних механізмів для формування єдиних стандартів моніторингу, оцінювання та звітності у сфері критичної інфраструктури. Це дозволить забезпечити не лише формальну відповідність законодавчим вимогам, а й реальне підвищення рівня готовності підприємств до кризових подій, що підтверджується також кореляційними результатами, наведеними на рис. 1.

Результати емпіричного дослідження, проведеного на вибірці з 45 підприємств критичної інфраструктури України, які представляють енергетичний, транспортний, фінансовий, телекомунікаційний та водопостачальний сектори, відображають оцінювання двох інтегральних показників (1) рівень впровадження контролінгу (агрегований індекс, що включає частоту контролінгових аудитів, наявність внутрішніх стандартів безпеки, використання аналітичних панелей (dashboard) для моніторингу ризиків та показників ефективності) та індекс готовності до кризових подій (інтегральний

Таблиця 1

**Рівень впровадження елементів системи контролінгу безпеки
на підприємствах критичної інфраструктури України**

№ за/п	Елемент системи контролінгу безпеки	Частка підприємств, що впровадили, %	Середній рівень ефективності (за 5-бальною шкалою)
1	Наявність внутрішньої політики безпеки та контролінгових регламентів	85	4,2
2	Регулярне проведення внутрішніх аудитів і перевірок ризиків	62	3,6
3	Використання аналітичних панелей (dashboard) для моніторингу показників безпеки	47	3,2
4	Інтеграція контролінгових даних у систему стратегічного управління	41	3,0
5	Наявність окремого підрозділу або посадової особи з контролінгу безпеки	33	2,8
6	Автоматизація процесів звітності та оцінювання ризиків	29	2,6
7	Регулярна взаємодія з державними органами у сфері кібер- та фізичної безпеки	54	3,4

Джерело: розраховано за [11–12]

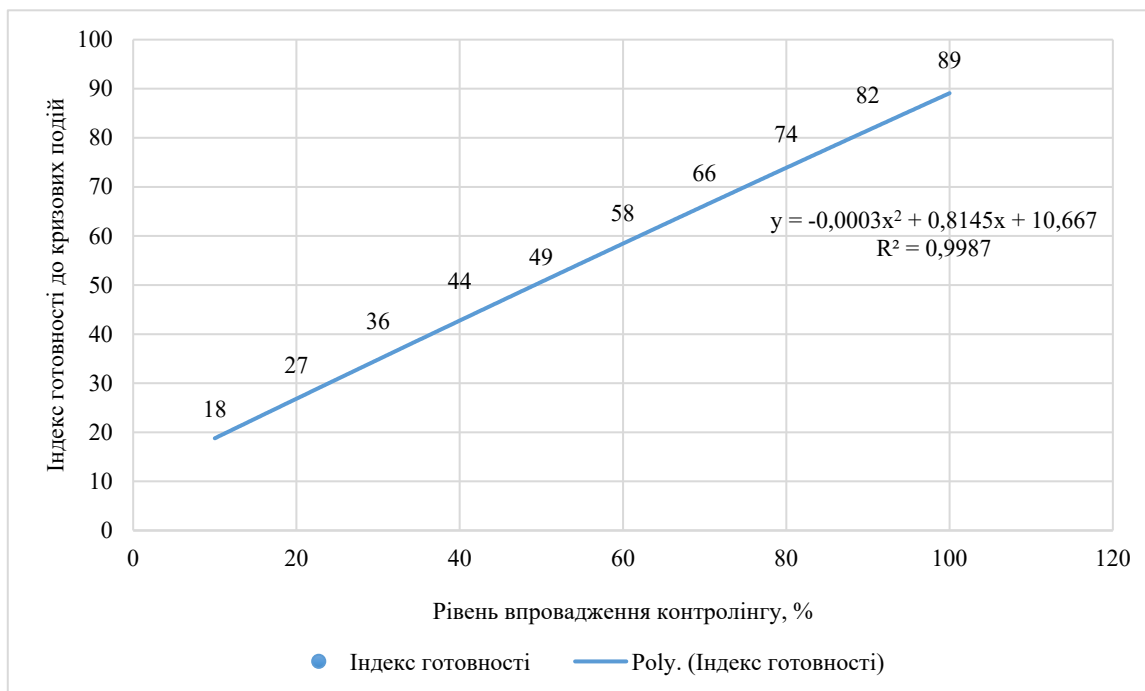


Рис. 1. Взаємозв'язок між рівнем контролінгу та індексом готовності підприємства до кризових подій

Джерело: розраховано за [11–12]

індикатор, який відображає здатність підприємства до оперативного реагування, наявність планів безперервності діяльності (Business Continuity Plans) та швидкість відновлення після інцидентів). На рисунку зображено позитивну лінійну залежність між рівнем контролінгу та кризовою готовністю підприємств. Згідно з отриманими даними, підприємства, що мають високий рівень розвитку контролінгу (70–100 %), демонструють індекс готовності на рівні 70–90 пунктів, тоді як підприємства з низьким рівнем контролінгу (менше 40 %) – лише до 40–45 пунктів. Це свідчить, що контролінг безпеки виконує роль системоутворювального механізму управління ризиками, забезпечуючи при цьому своєчасне виявлення відхилень і потенційних загроз, підвищення точності управлінських рішень у кризових умовах та інтеграцію фінансових, операційних і інформаційних потоків для комплексного моніторингу стійкості.

З позицій публічного управління, результати підкреслюють необхідність державного стимулювання впровадження контролінгових систем на підприємствах критичної інфраструктури

через регуляторні стандарти безпеки, цифрові платформи обміну аналітичними даними між державними органами та операторами інфраструктури та інтеграцію контролінгових індикаторів у систему оцінювання національної стійкості (National Resilience Index).

Таким чином, рис. 1 ілюструє пряму залежність між якістю управлінського контролю та здатністю підприємства функціонувати в умовах кризових ситуацій, що підтверджує стратегічну важливість контролінгу як інструменту публічного управління безпекою критичної інфраструктури.

Результати дослідження підприємств критичної інфраструктури України (енергетика, транспорт, телекомунікації, банківська сфера, водопостачання тощо) за показником рівня впровадження елементів контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури України (рис. 2) дають підстави стверджувати, що за шкалою 0–100 % найвищий рівень демонструють енергетичні підприємства (78 %) і фінансовий сектор (72 %), тоді як у водопостачанні та транспортній галузі цей показник становить лише 54–59 %.

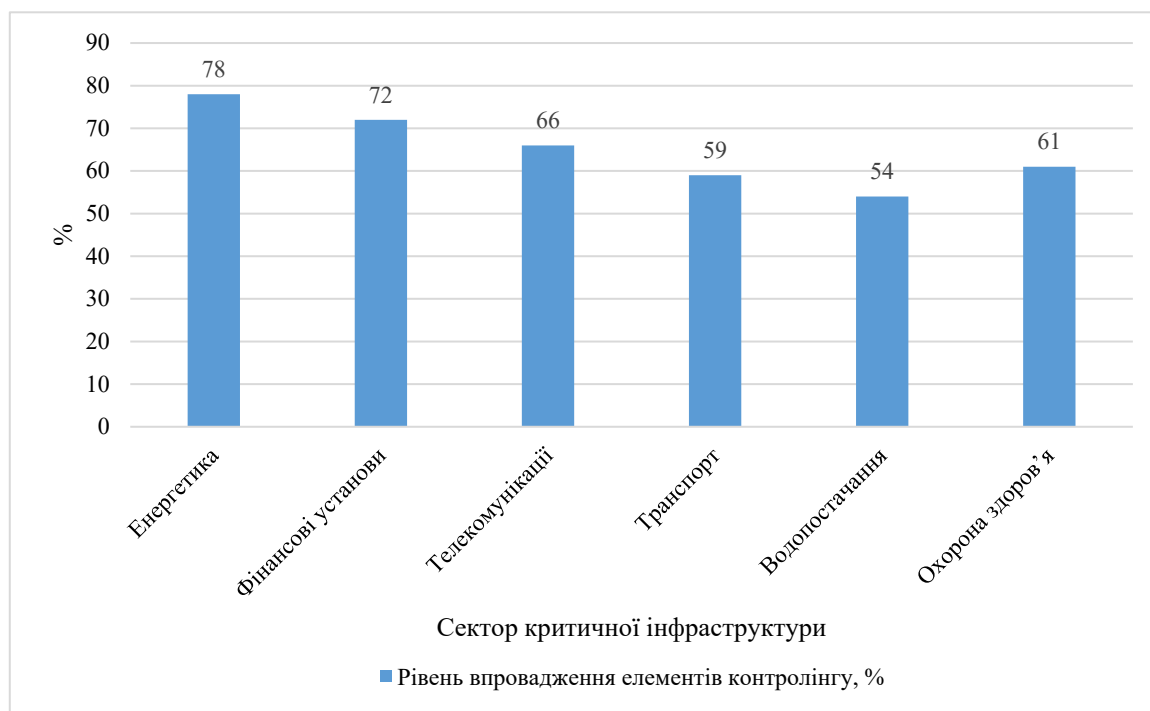


Рис. 2. Рівень впровадження елементів контролінгу безпеки підприємств критичної інфраструктури України

Джерело: розраховано за [11–12]

Отримані данні свідчать про нерівномірність розвитку контролінгових механізмів безпеки в різних секторах критичної інфраструктури. Це зумовлено різним рівнем цифровізації, вимогами регуляторів та інституційною зрілістю систем внутрішнього аудиту й ризик-менеджменту. Дані підтверджують потребу у створенні єдиної державної політики публічного управління та контролінгу у сфері безпеки критичної інфраструктури. Основними бар'єрами залишаються нормативна фрагментарність, нестача фінансування, кадрові прогалини та слабка міжвідомча координація. Тому, важливим залишається формування комплексу ефективних заходів щодо удосконалити нормативно-правової бази безпеки критичної інфраструктури з урахуванням контролінгових стандартів, запровадження обов'язкових КРІ безпеки для операторів КІ та механізм державного аудиту ефективності, розроблення системи підготовки кадрів з безпекового контролінгу у сфері публічного управління, а також створення національної платформи обміну даними між державними органами та операторами критичної інфраструктури.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження засвідчило, що публічне управління у поєднанні з контролінгом є ключовим інструментом підвищення ефективності організаційно-правового механізму безпеки підприємств критичної інфраструктури України. Емпіричні дані доводять нерівномірність впровадження контролінгових механізмів: найбільш поширеними є політики безпеки та внутрішні аудити, тоді як автоматизація процесів і інтеграція контролінгу у стратегічне управління залишаються недостатньо розвиненими. При цьому, статистичний аналіз підтвердив позитивний взаємозв'язок між рівнем розвитку контролінгу та індексом готовності підприємств до кризових подій ($r \approx 0,9987$). Це підкреслює стратегічну роль контролінгу як механізму оцінки ризиків, планування ресурсів і координації дій між державними органами та операторами критичної інфраструктури. Отже, розвиток системи контролінгу у поєднанні з ефективним публічним управлінням здатен значно підвищити стійкість і готовність підприємств до кризових ситуацій, забезпечуючи комплексну безпеку на національному рівні.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук О. В., Моренченко К. Г., Бібік Д. В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
2. Мулик А. К. Правовий режим корпоративного комплаєнсу. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-13>
3. Нежива М., Мисюк В., Негоденко В. Антикорупційний комплаєнс: нові правила ведення бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 92–102. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-92-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-92-102)
4. Blikhar M., Lukianova H., Skochyliias-Pavliv O., Vinichuk M. Institutional Stability of Public Administration: The Economic and Legal Dimension. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. № 2. Р. 178–184. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>
5. Toliupa S., Buchyk S., Kulinich O., Buchyk O. Protection of State Management of Critical Infrastructure Objects under the Influence of Cyber Attacks. *Information and communication technologies, electronic engineering*. 2022. Vol. 2. No. 2. Р. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.23939/ictee2022.02.033>
6. Volkov A., Brechka M., Stadnichenko V., Yaroshchuk V., Cherkashyn S. The protection of critical infrastructure facilities from air strikes due to compatible use of various forces and means. *Machinery & Energetics*. 2023. № 14(4). Р. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/4.2023.23>
7. Shpyha P., Karpenko Y. Compliance of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine with the Requirements of the Regulations of the Cabinet of Ministers. *Public administration aspects*. 2023. № 11 (4). Р. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.15421/152348>
8. Кладницька Т., Артимонова І., Кеменяш І., Свиноус Н. Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. (2(49)). С. 314–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50>
9. Вінічук М. В., Нагірна О. В. Роль інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз у забезпеченні стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.131>
10. Вінічук М. В., Нагірна О. В. Корпоративна культура, PR-менеджмент та офіс-менеджмент як фактори ефективності інвестиційного контролінгу в системі соціально-економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 177–182. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.177>
11. Calibrated. Are Ukrainian businesses prepared to communicate during cyber and info crises? 2025. URL: <https://calibrated.agency/survey-cyber-crisis-response-2025>
12. Винниченко І. Організаційна стійкість та операційна безперервність під час кризи: дослідження України. Київ : Американський університет у Києві, 2025. 44 с. URL: <https://er.auk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5d4f798-1167-4b4e-9356-3747b4b871e5/content>

References:

1. Kovalchuk O. V., Morenchenko K. H. & Bibik D. V. (2023). The essence and characteristics of compliance: Definitions, functions, goals, ethical foundations, and place in the organizational structure of an enterprise. *Effective Economy*, (1). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>
2. Mulyk A. K. (2023). Legal regime of corporate compliance. *Molodyi Vchenyi*, 9(121), 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-13>
3. Nezhyva M., Mysiuk, V., & Nehodenko, V. (2024). Anti-corruption compliance: New rules for doing business. *Economics, Management and Administration*, 2(108), 92–102. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-92-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-92-102)
4. Blikhar M., Lukianova H., Skochyliias-Pavliv O. & Vinichuk M. (2024). Institutional stability of public administration: The economic and legal dimension. *Scientific Bulletin of the National Mining University*, 2, 178–184. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>
5. Toliupa S., Buchyk S., Kulinich O. & Buchyk O. (2022). Protection of state management of critical infrastructure objects under the influence of cyber attacks. *Information and Communication Technologies, Electronic Engineering*, 2(2), 33–41. DOI: <https://doi.org/10.23939/ictee2022.02.033>
6. Volkov A., Brechka M., Stadnichenko V., Yaroshchuk V. & Cherkashyn S. (2023). The protection of critical infrastructure facilities from air strikes due to compatible use of various forces and means. *Machinery & Energetics*, 14(4), 23–32. DOI: <https://doi.org/10.31548/machinery/4.2023.23>

7. Shpyha P. & Karpenko Y. (2023). Compliance of the public administration reform strategy of Ukraine with the requirements of the regulations of the Cabinet of Ministers. *Public Administration Aspects*, 11(4), 21–27. DOI: <https://doi.org/10.15421/152348>
8. Kladnytska T., Artimonova I., Kemenyash I. & Svynous N. (2024). The role and place of financial controlling in the management of financial corporations. *Sustainable Economic Development*, 2(49), 314–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50>
9. Vinichuk M. V. & Nahirna O. V. (2025). The role of investment controlling, corporate culture, and public relations in ensuring strategic resilience, investment attractiveness, and socio-economic security of IT enterprises. *Agrosvit*, 14, 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.131>
10. Vinichuk M. V. & Nahirna O. V. (2025). Corporate culture, PR management, and office management as factors of investment controlling efficiency in the system of socio-economic security of transport enterprises. *Investments: Practice and Experience*, 17, 177–182. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.177>
11. Calibrated. (2025). Are Ukrainian businesses prepared to communicate during cyber and info crises? Available at: <https://calibrated.agency/survey-cyber-crisis-response-2025>
12. Vynnychenko I. (2025). *Organizational resilience and operational continuity during a crisis: A study of Ukraine*. Kyiv: American University in Kyiv. Available at: <https://er.auk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5d4f798-1167-4b4e-9356-3747b4b871e5/content>

Стаття надійшла: 06.10.2025

Стаття прийнята: 14.11.2025

Стаття опублікована: 22.01.2026

УДК 338.246

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-2>

Кот Людмила Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
вулиця Володимирська, 60, м. Київ, 01601, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7142-8149>

РЕГІОНАЛЬНІ КЛАСТЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті комплексно досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування регіональних кластерів соціального підприємництва як ефективного інструменту децентралізованого розвитку національної економіки України. Визначено, що еволюція кластерної теорії – від «промислових округів» А. Маршалла до сучасних моделей соціальної економіки – засвідчує універсальність кластерного підходу, який може бути адаптований до цілей інклюзивного зростання та соціальної інтеграції. Обґрунтовано, що соціально-підприємницький кластер являє собою просторово-мережеву систему взаємодії між соціальними підприємствами, громадами, науковими установами, бізнесом і органами влади, діяльність якої спрямована на створення соціальної цінності, розширення зайнятості та зміцнення людського капіталу. Розкрито організаційно-економічний механізм функціонування таких кластерів, який базується на принципах партнерства, довіри та спільного інвестування, використанні інструментів публічно-приватного партнерства, соціальних інкубаторів, акселераторів і цифрових платформ співпраці. Здійснено аналітичне моделювання впливу соціально-підприємницьких кластерів на регіональний розвиток, що підтвердило їх мультиплікативний ефект: соціальні інвестиції у кластери сприяють не лише економічному зростанню, а й формуванню соціальної згуртованості, розвитку інноваційного потенціалу та підвищенню стійкості територій. Показано, що у післявоєнних регіонах України кластери можуть виступати ключовими елементами системи відновлення, поєднуючи державні, приватні та громадські ресурси для створення нових робочих місць і реінтеграції внутрішньо переміщених осіб. Узагальнення регіональних кейсів у Львівській, Івано-Франківській, Київській і Дніпропетровській областях довело практичну дієвість кластерного підходу: він забезпечує зростання зайнятості, активізацію соціальних інновацій та розвиток місцевих спільнот. Водночас виявлено низку системних бар'єрів – асиметрію ресурсів між регіонами, недостатній рівень цифровізації, відсутність сталої координації на національному рівні. Аргументовано необхідність створення Національної мережі соціально-підприємницьких кластерів України, інтегрованої у європейський кластерний простір, що дозволить підвищити ефективність використання соціальних інвестицій, забезпечити міжрегіональну синергію, розвиток партнерських зв'язків і залучення міжнародного фінансування. Зроблено висновок, що соціально-підприємницькі кластери виступають важливою складовою нової парадигми регіонального розвитку, поєднуючи економічну ефективність і соціальну відповідальність, сприяючи утвердженню моделі інклюзивного зростання, заснованої на принципах сталості, участі громад і децентралізації управління.

Ключові слова: соціальне підприємництво, регіональний кластер, соціальна економіка, інклюзивний розвиток, децентралізація, публічно-приватне партнерство, соціальні інновації, мультиплікативний ефект, регіональний розвиток.

Kot Liudmyla

Taras Shevchenko National University of Kyiv

REGIONAL CLUSTERS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIPS AS A TOOL FOR DECENTRALIZED DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the theoretical, methodological, and practical foundations for the development of regional clusters of social entrepreneurship as an effective tool for the decentralized growth of Ukraine's national economy. The evolution of cluster theory – from A. Marshall's concept of "industrial districts" to modern models of the social economy – demonstrates the universality of the cluster approach, which can be adapted to the objectives of inclusive growth and social integration. A regional social entrepreneurship cluster is defined as a spatial and network-based system of interaction among social enterprises, local communities, academic institutions, businesses, and public authorities, aimed at creating social value, expanding employment, and strengthening human capital. The organizational and economic mechanism of cluster functioning is revealed; it is based on the principles of partnership, trust, and shared investment, as well as the application of public-private partnership instruments, social incubators, accelerators, and digital collaboration platforms. Analytical modeling of the impact of social entrepreneurship clusters on regional development confirms their multiplicative effect: social investments in clusters stimulate not only economic growth but also enhance social cohesion, develop innovation potential, and increase the resilience of local territories. It is shown that in post-war regions of Ukraine, clusters may serve as key elements of recovery systems, combining state, private, and community resources to create jobs and reintegrate internally displaced persons. The analysis of regional cases in Lviv, Ivano-Frankivsk, Kyiv, and Dnipropetrovsk regions demonstrate the practical effectiveness of the cluster approach, which ensures employment growth, stimulates social innovation, and fosters community development. However, several systemic barriers have been identified, including resource asymmetry between regions, insufficient digitalization, and the absence of stable national coordination mechanisms. The study substantiates the need to establish a National Network of Social Entrepreneurship Clusters of Ukraine, integrated into the European cluster ecosystem, which will enhance the efficiency of social investment use, ensure interregional synergy, foster partnership development, and attract international funding. It is concluded that social entrepreneurship clusters represent an essential component of a new paradigm of regional development, combining economic efficiency with social responsibility and contributing to the implementation of an inclusive growth model based on sustainability, civic participation, and decentralization of governance.*

Keywords: *social entrepreneurship, regional cluster, social economy, inclusive development, decentralization, public – private partnership, social innovation, multiplier effect, regional development.*

Вступ. У сучасних умовах трансформації національної економіки України, посиленої наслідками воєнної агресії, соціально-економічна децентралізація виступає ключовим чинником підвищення стійкості регіонів, активізації місцевих ініціатив та формування нової моделі просторового розвитку. Одним із найбільш перспективних напрямів цього процесу є розвиток кластерів соціального підприємництва, що поєднують потенціал бізнесу, громад, освітньо-наукових установ і органів влади для вирішення локальних соціально-економічних проблем на інноваційній основі.

Попри значне поширення кластерного підходу в економічній політиці Європейського Союзу, в Україні питання кластеризації соціального підприємництва залишається фраг-

ментарно опрацьованим як у теоретико-методологічному, так і в прикладному вимірі. На відміну від традиційних промислових або технологічних кластерів, соціально-підприємницькі кластери мають багатовимірну природу: вони інтегрують економічні, соціальні, культурні та інституційні компоненти, формуючи мережеву інфраструктуру інклюзивного зростання регіонів. Проблема полягає в тому, що нині в Україні відсутня єдина стратегічна модель розвитку регіональних кластерів соціального підприємництва, яка б забезпечувала їх інтеграцію у державну політику децентралізованого розвитку та відповідала європейським принципам соціальної економіки. Недостатньо розробленими залишаються питання інституційного проектування

таких кластерів, визначення механізмів їх фінансової підтримки, формування системи управління та оцінки ефективності їх соціального впливу. Особливої актуальності ця проблема набуває у контексті післявоєнної відбудови, коли соціальне підприємництво дедалі частіше розглядається як інструмент реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, створення робочих місць, розвитку локальної інфраструктури та підвищення соціальної згуртованості громад. Формування регіональних соціально-підприємницьких кластерів може стати каталізатором відновлення місцевих економік, сприяючи не лише економічній активізації територій, а й зміцненню людського капіталу та соціального капіталу регіонів.

Отже, наукове завдання полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні й практичному моделюванні регіональних кластерів соціального підприємництва як інструменту децентралізованого розвитку національної економіки України, визначенні їх структурних компонентів, механізмів взаємодії суб'єктів та оцінці їхнього соціально-економічного ефекту.

Матеріали та методи. Проблематика класифікації у національній економіці набула значного розвитку в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Класичні підходи до кластерної теорії сформовані у працях М. Портера, який визначив кластери як просторові об'єднання взаємопов'язаних компаній, постачальників і наукових інституцій, що створюють ефект синергії, підвищують конкурентоспроможність регіонів і сприяють технологічним інноваціям. Його ідеї розвинули Д. Кетельс, С. Розенфельд, Б. Енрайт, які обґрунтували роль кластерів як механізму підвищення ефективності територіальних економічних систем, де взаємодіють бізнес, наука та місцеві громади.

У контексті соціально орієнтованої економіки кластеризація почала розглядатися як інструмент підсилення інклюзивного зростання. Вагомий внесок у розвиток цієї концепції зробили Дж. Г. Діс та Дж. Боші, які довели, що соціальне підприємництво може

бути каталізатором інновацій у соціальній сфері та формою ефективного використання ринкових механізмів для вирішення суспільних проблем. На думку Дж. Мейра та І. Марті, соціальні підприємства створюють нові моделі виробництва соціальної цінності, засновані на комбінації економічних і соціальних ресурсів, що природно тяжіє до кластерної організації.

Дослідження школи EMES (Дж. Дефорні, М. Нісенс, К. Борсага, Г. Галера) розвивають європейський підхід до соціальної економіки, у межах якого соціальні підприємства ідентифікуються як частина ширших регіональних екосистем, що поєднують неприбуткові організації, кооперативи, муніципалітети та бізнес-структури. Ці автори підкреслюють роль локальної співпраці та соціального капіталу як основи стійкості соціально орієнтованих кластерів.

Питання інноваційного розвитку соціального підприємництва в межах просторових мереж досліджували Дж. Остін, Х. Стівенсон та Дж. Вай-Скілерн, які довели, що ефективність соціальних підприємств зростає через мережеву взаємодію, спільне використання ресурсів і стратегічні альянси між громадами, державою та приватним сектором. А. Передо і М. Маклін у своїх працях обґрунтували необхідність територіальної локалізації соціального підприємництва, оскільки саме місцеві спільноти є ключовими агентами соціальних інновацій.

Європейський вимір дослідження соціальної економіки відображено в офіційних документах ЄС, зокрема у European Social Economy Action Plan (2021), де наголошено на створенні спеціалізованих кластерів, інкубаторів і акселераторів соціальних підприємств як інструментів структурної політики та смарт-спеціалізації регіонів. У роботах Х. Керліна, А. Ніхолза, Р. Спеара акцентовано, що соціальні кластери сприяють мобілізації ресурсів громад, диверсифікації економіки й формуванню моделі сталого децентралізованого розвитку.

Вітчизняна наукова думка також звертає увагу на необхідність територіальної концен-

трації соціальних підприємств і створення регіональних мереж співпраці. О. Білорус, В. Геєць, І. Єгорова, Л. Лісовська, Т. Васильєва, О. Залевська-Шишак, А. Шишак та інші автори обґрунтовують соціальне підприємство як складову модернізаційних процесів національної економіки, підкреслюючи його значення для посткризового відновлення територій. Зокрема, вони вказують на потребу формування системи інституційної підтримки соціальних підприємств на регіональному рівні через мережеві платформи, партнерські об'єднання та кластерні моделі.

Разом із тим, у сучасних наукових дослідженнях залишається невирішеним комплекс питань, пов'язаних із моделюванням регіональних кластерів соціального підприємства, оцінкою їхнього соціально-економічного ефекту, а також із розробкою механізмів їх інтеграції до державної політики децентралізованого розвитку. Недостатньо опрацьованими є аспекти взаємодії соціальних підприємств із місцевими органами влади, університетами, інвесторами та громадськими інституціями в межах єдиної регіональної кластерної екосистеми.

Саме ці наукові прогалини зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку теоретико-методологічних і прикладних засад формування регіональних кластерів соціального підприємства як дієвого інструменту децентралізованого розвитку національної економіки України.

Метою статті є наукове обґрунтування концепції формування та розвитку регіональних кластерів соціального підприємства як інструменту децентралізованого управління економічним зростанням і соціальною інтеграцією територій України, визначення їхнього місця в системі національної економіки та розроблення аналітичної моделі оцінювання їх соціально-економічного впливу на регіональний розвиток.

Результати. Кластерна теорія бере початок у працях А. Маршалла, який у праці *Principles of Economics* (1890) увів поняття «промислових округів» – територіальних концентрацій підприємств однієї галузі, що корис-

туються спільними ресурсами, трудовим ринком і комунікаційною інфраструктурою [1]. Сучасне трактування кластерів належить М. Портеру, який визначив їх як географічну концентрацію взаємопов'язаних компаній, постачальників, сервісних установ та інститутів у певній галузі, що створюють синергію конкурентних переваг регіонів [2]. На думку М. Портера, кластери сприяють підвищенню продуктивності, інноваційності та підприємницької активності завдяки ефекту просторової взаємодії [3].

Дослідження С. Розенфельда та Д. Кетельса уточнили, що кластери формуються не лише через територіальну близькість, а й завдяки соціальному капіталу, довірі та інституційним мережам між бізнесом, наукою та владою [4]. Кластери стають складовою механізму регіональної політики, оскільки зменшують трансакційні витрати, прискорюють обмін знаннями та створюють мультиплікативний ефект зростання регіональної економіки [5].

У ХХІ ст. поняття кластеру трансформувалося під впливом соціально-економічної парадигми інклюзивного розвитку. З'явився термін «соціальний кластер», який відображає інтеграцію підприємницьких і громадських ініціатив, спрямованих на вирішення локальних соціальних проблем. У звіті Європейської Комісії «Clusters of Social and Ecological Innovation» (CSEI) соціальні кластери визначені як мережі суб'єктів, що спільно створюють соціальні й екологічні інновації на регіональному рівні [6]. Їхня специфіка – не лише економічна концентрація, а й соціальна орієнтованість, партнерство між державними, приватними та громадськими структурами.

Відтак регіональний кластер соціального підприємства можна визначити як територіальну мережу взаємопов'язаних соціальних підприємств, громадських організацій, освітніх і наукових закладів, органів місцевого самоврядування та бізнес-партнерів, які через кооперацію реалізують соціальні бізнес-моделі, спрямовані на підвищення добробуту громади та економічну активізацію території.

Процеси децентралізації, започатковані в Україні у 2014 р., створили нову архітектуру

управління, у межах якої громади отримали фінансову й адміністративну автономію. Згідно з положеннями Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [7], органи місцевого самоврядування мають право створювати інфраструктуру підтримки підприємництва, забезпечувати умови для формування кластерів, у тому числі соціально-підприємницьких. Місцеві ради, маючи безпосередній контакт із громадами, стають каталізатором об'єднання соціальних підприємств, освітніх і громадських організацій у спільні мережі, що забезпечує розвиток людського капіталу й підвищення соціальної згуртованості.

На законодавчому рівні поняття «соціальне підприємництво» поки що не закріплене, однак його елементи закладені у низці стратегічних документів, таких як Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2027 р. (затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 148 від 2 березня 2022 р.) [8]. Крім того, дослідження European Center for Not-for-Profit Law свідчать, що соціальне підприємництво розглядається як ефективний інструмент місцевого розвитку й соціальної інтеграції [9]. Для формування регіональних кластерів важливим є створення правового механізму ідентифікації соціальних підприємств, доступу до грантів, податкових пільг і державних програм підтримки.

Європейський Союз реалізує “Social Economy Action Plan” (2021–2030), спрямований на розбудову екосистем соціальної економіки через кластеризацію, інноваційні хаби й фінансові інструменти [10]. Програми “Horizon Europe” та “European Digital Innovation Hubs” (EDIH) відкривають можливості для українських організацій у сфері досліджень, цифровізації та соціальних інновацій [11]. Інституційна інтеграція України у ці програми сприятиме створенню транскордонних кластерів соціального підприємництва, доступу до знань, фінансування та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

Механізм функціонування регіонального кластера соціального підприємництва формується як багаторівнева система взаємодії економічних, соціальних і інституційних

суб'єктів, об'єднаних спільною метою – створення соціальної цінності та забезпечення сталого розвитку територій. Його основою виступає кластерна мережа типу «соціальне підприємство – громада – наука – бізнес – держава», у межах якої відбувається формування синергетичних зв'язків, обмін знаннями, мобілізація ресурсів і координація соціально-економічних ініціатив.

Ключовими елементами цієї системи є соціальні підприємства, що становлять ядро кластера. Вони поєднують ринкові механізми з виконанням соціальної місії – працевлаштування вразливих груп, розвиток місцевої інфраструктури, підвищення рівня інклюзії та добробуту громад. Місцеві громади відіграють роль одночасно середовища функціонування й безпосереднього бенефіціара діяльності кластера, надаючи локальні ресурси, формуючи попит на соціальні послуги та підтримуючи зворотний зв'язок. Науково-освітні установи забезпечують кластер науковим супроводом, здійснюють підготовку кадрів, дослідження соціальних інновацій, розробку технологічних і організаційних рішень. Бізнес-структури надають фінансові та інвестиційні ресурси, управлінські технології, допомагають у маркетинговому просуванні продукції соціальних підприємств. Держава та органи місцевого самоврядування створюють нормативно-правові та інституційні умови, здійснюють координацію учасників і формують політику стимулювання розвитку соціально-підприємницьких мереж.

Узагальнені результати дослідження П. Ерпфа та співавт. доводять, що формування кластерів соціальних підприємств істотно підвищує їх інноваційність, фінансову стійкість і здатність до масштабування завдяки ефекту взаємодії різних стейкхолдерів [12]. Таким чином, регіональний кластер соціального підприємництва виступає не лише формою співробітництва, а й екосистемою соціальних інновацій, де поєднуються підприємницький, науковий і громадський потенціали.

Важливою складовою механізму функціонування кластера є система організаційно-економічних інструментів, що забезпечують

сталість і розвиток його структури. Одним із базових інструментів є публічно-приватне партнерство (ППП), яке дозволяє залучати приватні ресурси та управлінські компетенції до реалізації соціально значущих проєктів. За даними Державного агентства з питань державно-приватного партнерства, PPP є ключовим елементом розвитку інфраструктури та залучення бізнесу до вирішення суспільно важливих завдань, у тому числі створення соціальних інкубаторів, хабів чи навчальних центрів [13]. Така модель дозволяє поєднати фінансову зацікавленість бізнесу із соціальними пріоритетами громади, забезпечуючи взаємовигідну співпрацю всіх сторін [14].

Поряд із цим, істотну роль у кластерному механізмі відіграють соціальні інкубатори та акселератори, які створюють середовище для появи та розвитку соціально орієнтованих стартапів, здійснюють менторську підтримку, організовують навчальні програми й забезпечують доступ до фінансових ресурсів. Згідно з дослідженнями, інноваційні платформи типу “Social Entrepreneurship and Social Innovation Cluster” підвищують ефективність функціонування соціальних підприємств на ранніх етапах їхнього життєвого циклу, сприяючи формуванню мереж взаємодії між наукою, бізнесом і державою [15]. Крім того, у межах кластерів формуються соціальні інноваційні платформи – цифрові середовища для спільного обміну знаннями, генерації ідей, краудфандингу й міжнародного партнерства, підтримані Європейською Комісією у межах ініціативи “Clusters of Social and Ecological Innovation” [16].

Результативність регіонального кластера визначається низкою внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать кадровий потенціал, інноваційна спроможність, організаційна культура, рівень комунікації та довіри між учасниками. Як зазначають К. Сінос і Дж. Мейр, соціальне підприємство досягає найбільшої ефективності за умов високої «вкоріненості» у місцеву спільноту (“embeddedness”), коли соціальний підприємець є частиною локальної мережі взаємодії та має доступ до суспільного капіталу

громади [15]. Зовнішні фактори охоплюють інституційне середовище, інвестиційну привабливість регіону, наявність державних стимулів, ринковий попит на соціальні продукти та послуги, а також участь у міжнародних програмах і європейських мережах. Дослідження М. Дельгадо, М. Портера та С. Штерна підтверджують, що розвиток кластерів створює позитивні зовнішні ефекти для регіональних економік – через поширення знань, підвищення конкурентоспроможності та нарощення підприємницької активності [16]. В українському контексті важливим інституційним чинником виступає інтеграція до програми EU-Ukraine Cluster Partnership, яка забезпечує вихід українських кластерів на європейський ринок, формування транскордонних партнерств і доступ до інноваційного фінансування [17].

Таким чином, механізм функціонування регіонального кластера соціального підприємства базується на багаторівневій мережевій взаємодії учасників, ефективному застосуванні інструментів PPP, інкубації й акселерації соціальних ініціатив, а також на узгодженості внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку. Реалізація цієї моделі сприяє підвищенню інституційної спроможності територіальних громад, зростанню зайнятості, активізації людського потенціалу та формуванню стійких соціально-економічних систем на регіональному рівні.

Спираючись на методологію економіко-математичного аналізу мезорівневих систем, пропонуємо модель, у якій ефекти кластеризації соціального підприємництва розглядаються як поєднання прямих та опосередкованих (мережевих) впливів на зайнятість, доходи домогосподарств і соціальну інтеграцію громад. Концептуально модель виходить з того, що соціальні інвестиції у кластер (гранти, імпакт-фінансування, PPP-проєкти) генерують мультиплікативні результати через поширення знань, спільну інфраструктуру, зниження транзакційних витрат і «вкорінену» взаємодію з локальними спільнотами [18; 20]. Для компактної формалізації впливу використовуємо згорнену функцію результату

регіону, де інтегруємо інвестиції у кластер, накопичений кластерний капітал (організаційний, людський, соціальний, технологічний) та інституційні умови регіону (правила доступу до ринків, локальні політики, участь у програмах ЄС):

$$Y = \alpha + \beta I^\gamma K^\delta S^\theta + \varepsilon \quad (1)$$

де Y – агрегований результат (приріст зайнятості/доходів або інтегральний індекс соціального впливу);

I – соціальні інвестиції у кластер;

K – накопичений кластерний капітал;

S – якість інституційного середовища;

$\gamma, \delta, \theta > 0$ відображають еластичності (у т. ч. мережеві зовнішні ефекти);

ε – стохастичний компонент.

Така форма зручна для оцінювання на панельних даних регіонів із використанням фіксованих ефектів та інструментальних змінних. Для поствоєнних регіонів України які зазнали руйнувань, мають високий рівень внутрішньо переміщених осіб, потребують відновлення та економічної активізації застосування моделі можливе із врахуванням особливостей: велика потреба у соціальних підприємствах, необхідність інвестицій, зміщення структури зайнятості, сценарій «Відновлення+» (інтенсивне нарощення I та інституційна підтримка S) дає найбільший приріст Y завдяки підвищенням еластичностям γ та θ , тоді як сценарій «Утримання» (низькі I , стагнація K) демонструє маргінальні результати через згасання мультиплікативних каналів [20].

Оцінювання соціального ефекту рекомендується доповнювати валідованими підходами до вимірювання соціальної цінності (індикатори SIA), що забезпечує порівнянність між кластерами та відстеження «доданої соціальної вартості» у часі [18].

Для практичної імплементації доцільно інтегрувати кластерні ініціативи у європейські інструменти (SEAP, Horizon Europe, EU-Ukraine Cluster Partnerships), які підвищують S (регуляторна та мережево-партнерська спроможність) і сприяють нарощенню K через інкубацію, акселерацію та цифрові хаби [19; 21]. Сукупно це формує стійку траєкторію

зростання з пріоритетом інклюзії, зайнятості та регіональної конкурентоспроможності.

У процесі становлення соціально орієнтованої економіки України регіональні кластери соціального підприємництва демонструють можливість поєднання інновацій, партнерства та децентралізованого управління розвитком громад. Їхня поява є наслідком поширення кластерного підходу на сферу соціальних інновацій, що дозволяє локальним спільнотам реалізовувати проекти зі створення робочих місць, інтеграції вразливих груп населення, розвитку людського капіталу та підвищення економічної стійкості територій. Аналіз практичних кейсів у Львівській, Івано-Франківській, Київській та Дніпропетровській областях засвідчує, що формування таких кластерів відбувається за участі місцевих органів влади, університетів, бізнесу, громадських організацій і соціальних підприємств, що створює передумови для переходу від розрізнених ініціатив до цілісних регіональних екосистем соціальної економіки.

У Львівській області розвиток соціального підприємництва спирається на активну взаємодію муніципалітету, університетського середовища й локальних громадських організацій. На базі Українського католицького університету та Львівської бізнес-школи діє кластер соціальних інновацій “Re:Start Lviv”, орієнтований на створення нових соціальних підприємств, підтримку освітніх проєктів і розвиток інклюзивних сервісів. Міська рада реалізує спільні програми з фінансування соціальних стартапів і працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді, що перебуває в складних життєвих обставинах. Емпіричні дані свідчать, що лише у 2024 році в межах кластеру створено понад 350 робочих місць, а частка соціальних підприємств у структурі малого бізнесу міста перевищила 4 %, що підтверджує ефект соціальної інтеграції та диверсифікації місцевої економіки [22].

В Івано-Франківській області соціально-підприємницька діяльність тісно пов’язана з розвитком креативних індустрій. Тут сформовано кластер “Urban Space”, який об’єднує підприємства “Urban Space 100”, платформу «Тепле

місто» та інноваційний центр «Промприлад. Реновація». Його особливістю є поєднання економічної ефективності з високим рівнем громадської участі: фінансування здійснюється через пайові внески громадян і бізнесу, прибуток реінвестується у соціальні проекти. Кластер демонструє суттєвий мультиплікативний ефект: протягом 2023–2024 років обсяг зайнятості у соціальному секторі регіону зріс на 20 %, а створені підприємства стали каталізаторами розвитку нових стартапів у сфері освіти, екології, культури та урбаністики [23].

У Київській області кластеризація соціального підприємництва відбувається переважно у форматі співпраці з технологічними парками та освітніми платформами, зокрема в межах “UNIT.City” та “Diiia.City”. Участь провідних університетів (Києво-Могилянська академія, КНЕУ) у цих процесах сприяє формуванню осередків соціальних інновацій, де поєднуються IT-рішення, інклюзивні цифрові сервіси та освітні продукти для молоді та людей з особливими потребами. Важливим чинником стало залучення програм міжнародної технічної допомоги, таких як Erasmus+ for Social Entrepreneurs та Horizon Europe, що забезпечили кластерам доступ до фінансування, експертних консультацій і міжнародних партнерств. За оцінками аналітичних центрів, протягом двох останніх років соціальний інноваційний потенціал Київської області зріс на 15–18 %, а кількість соціальних стартапів, що працюють у сфері цифрових технологій, збільшилася майже удвічі [24].

Дніпропетровська область демонструє приклад кластеризації, спрямованої на соціально-економічну реінтеграцію громад у постіндустріальному регіоні. Кластер соціальних підприємств «Соціальні ініціативи сходу» функціонує при обласному бізнес-інкубаторі та Центрі підтримки підприємництва. Його діяльність охоплює соціальні виробництва, майстерні, навчальні платформи для ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. У співпраці з громадами створено мікрогрантові програми для розвитку кооперативів, відновлення малого виробництва та розвитку екологічних проектів. Результати свідчать про

зниження рівня безробіття в окремих громадах області на 3–5 %, збільшення частки самозайнятих осіб і підвищення рівня соціальної згуртованості. Водночас актуальними залишаються проблеми масштабування – обмежений доступ до кредитних ресурсів, нерівномірність цифровізації та недостатня горизонтальна взаємодія між кластерами [25].

Узагальнення наведених кейсів дозволяє виокремити три основні критерії ефективності соціально-підприємницьких кластерів: підвищення зайнятості, посилення соціальної інтеграції та зростання інноваційного потенціалу громад. Саме ці показники найповніше відображають соціально-економічну результативність кластерних ініціатив у регіонах. Водночас їхній розвиток супроводжується низкою системних обмежень: відсутність єдиного національного центру координації соціального підприємництва, асиметрія ресурсів між регіонами, нерозвинена міжрегіональна кооперація та нестача цифрових платформ для обміну знаннями й інвестиціями.

Подолання цих обмежень потребує створення Національної мережі соціально-підприємницьких кластерів України, інтегрованої у європейську інфраструктуру через “European Cluster Collaboration Platform” та реалізацію “Social Economy Action Plan”. Така мережа дозволить забезпечити міжрегіональний обмін досвідом, залучення міжнародного фінансування та формування сталого соціально орієнтованого середовища, у якому кожен регіональний кластер виступатиме елементом єдиної системи соціальної економіки держави [26].

Висновки. Можна констатувати, що кластерний підхід, який виник у межах класичної економічної теорії наприкінці XIX ст. і розвинувся в сучасній інституційній економіці, довів свою ефективність у сфері соціального підприємництва. Його сутність полягає у створенні просторово-мережових структур співпраці, які забезпечують синергетичний ефект завдяки концентрації ресурсів, знань і партнерських зв’язків між бізнесом, громадою, наукою та владою. Перенесення кластерної логіки у сферу соціальної економіки дає можливість поєднати ринкові механізми з реалі-

зацією соціальної місії, що сприяє інклюзивному розвитку регіонів і формуванню нових соціально-економічних моделей зростання. Соціальні кластери постають як інституційно оформлені екосистеми інклюзивного розвитку, у межах яких поєднуються економічна результативність, соціальна цінність і партнерське управління. Їхня поява в Україні стала можливою завдяки процесам децентралізації, які надали громадам адміністративну та фінансову автономію, створивши передумови для формування локальних мереж співпраці між соціальними підприємствами, освітніми закладами, бізнесом і органами місцевого самоврядування. Водночас правові та інституційні механізми підтримки соціального підприємництва в Україні перебувають на етапі становлення, що вимагає удосконалення законодавства, розроблення стандартів ідентифікації соціальних підприємств і створення національної інфраструктури підтримки кластерних ініціатив.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що інтеграція соціального підприємництва у систему економічного розвитку відбувається через реалізацію довгострокових політик і програм – таких як “Social Economy Action Plan” чи “Horizon Europe” – які формують сприятливе середовище для інновацій, партнерства та сталого фінансування. Для України важливо використовувати ці інструменти не лише як джерело грантової підтримки, а й як засіб інституційного навчання та міжнародної кооперації.

Механізм функціонування регіональних кластерів соціального підприємництва має багаторівневу структуру, що поєднує елементи економічної, соціальної та управлінської взаємодії. Основу складає мережа суб’єктів «соціальне підприємство – громада – наука – бізнес – держава», у межах якої формується спільна екосистема соціальних інновацій. Ключовими інструментами цього механізму є публічно-приватне партнерство, соціальні інкубатори, акселератори та цифрові платформи знань, які забезпечують розвиток підприємницьких ініціатив, підвищення їх інституційної спроможності та доступу до фінансування.

Ефективність соціально-підприємницьких кластерів визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішніми є кадровий потенціал, рівень інноваційності, організаційна культура та комунікаційна згуртованість учасників, зовнішніми – інституційне середовище, політика державної підтримки, інвестиційна привабливість регіону та наявність міжнародних партнерств. Успішність кластерів зростає за умов «вкоріненості» у місцеві громади, що забезпечує ефективний зворотний зв’язок між підприємництвом і суспільними потребами.

Проведене моделювання впливу соціально-підприємницьких кластерів на регіональний розвиток засвідчує їх мультиплікативний характер. Інвестиції у соціальні кластери генерують не лише безпосередній економічний ефект, а й вторинні наслідки – підвищення рівня зайнятості, зміцнення соціальної згуртованості, розвиток людського капіталу та інноваційної активності. Це підтверджують і регіональні приклади Львівської, Івано-Франківської, Київської та Дніпропетровської областей, де кластери стали центрами соціальних інновацій, партнерства та відновлення економічної динаміки на місцевому рівні.

Разом з тим подальший розвиток соціально-підприємницьких кластерів в Україні стримується відсутністю національного координаційного центру, асиметрією ресурсів між регіонами та недостатньою цифровою інтегрованістю. Для усунення цих бар’єрів доцільним є створення Національної мережі соціально-підприємницьких кластерів, що забезпечить міжрегіональний обмін досвідом, формування спільних інвестиційних інструментів і інтеграцію в європейський кластерний простір.

Отже, соціально-підприємницькі кластери поступово стають одним із провідних механізмів децентралізованого розвитку національної економіки. Вони сприяють поєднанню економічної результативності з соціальною справедливістю, створюючи умови для формування інклюзивних моделей зростання, орієнтованих на підвищення добробуту громад, розбудову людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Marshall A. *Principles of Economics*. London: Macmillan, 1890. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Cluster_theory
2. Porter M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*, 1998. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
3. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School. *Clusters and Regional Competitiveness*. URL: <https://isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx>
4. Rosenfeld S. *Industry Clusters and Public Policy: Implications for Regional Economies*. *Economic Development Quarterly*, 1997. URL: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2015/spring/article2.html>
5. Ketels C. *The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments*. Stockholm: Innovation Systems Research Network, 2003. URL: https://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters_1.pdf
6. European Commission. *Clusters of Social and Ecological Innovation (CSEI)*. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1ceb9a1d-6146-11ec-9c6c-01aa75ed71a1/language-en>
7. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: [https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/92819/UKR-92819%20\(EN\).pdf](https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/92819/UKR-92819%20(EN).pdf)
8. Кабінет Міністрів України. *Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2027 р.* Постанова № 148 від 02.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2022-%D0%BF>
9. European Center for Not-for-Profit Law. *Promoting Social Entrepreneurship in Ukraine: An Effective Tool for Overcoming Challenges*. Budapest, 2022. URL: <https://ecnl.org/publications/promoting-social-entrepreneurship-ukraine>
10. European Commission. *Social Economy Action Plan 2021–2030*. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/social-economy-action-plan_en
11. European Commission. *Horizon Europe & European Digital Innovation Hubs Programmes Guide*. Brussels, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs>
12. Erpf P. et al. Clustering social enterprises: an empirically validated taxonomy. *Social Enterprise Journal*, 2019, 15(3): 397–420. URL: <https://www.emerald.com/sej/article/15/3/397/351761>
13. Public-Private Partnership Agency of Ukraine. *Welcome to Ukraine's Public-Private Partnership Agency*. Kyiv: PPP Agency, 2025. URL: <https://pppagency.gov.ua/>
14. Hu X. Multilevel causal mechanisms in social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2024.2422368>
15. Seelos C., Mair J. *The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities*. Stanford University, 2011. URL: <https://pacscenter.stanford.edu/wp-content/uploads/2015/07/The-embeddedness-of-social-entrepreneurship-Understanding-variation-across-local-communities.pdf>
16. Delgado M., Porter M., Stern S. *Clusters and entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper, 2010. URL: <https://hbs.edu/ris/Publication%20Files/Clusters-and-Entrepreneurship--SSRN-id1689084.pdf>
17. European Commission. *EU–Ukraine Cluster Partnership Programme*. Brussels: EU Clusters Platform, 2024. URL: <https://errin.eu/calls/eu-ukraine-cluster-partnership-programme>
18. Grieco C., Micheline L., Iasevoli G. A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2014. URL: https://socialchangeinnovators.com/site/templates/files/Grieco_Micheline_Iasevoli_2014_NVSQ_Measuring%20value%20creation%20in%20social%20enterprises.pdf
19. Gutierrez-Posada D. Creative clusters and creative multipliers: Evidence from urban economies. *Studies in Regional Science*, 2023. URL: <https://tandfonline.com/doi/full/10.1080/00130095.2022.2094237>
20. Muro M., Katz B. How regional innovation clusters can foster the next economy. Brookings Institution, 2010. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/0921_clusters_muro_katz.pdf
21. Techhelp. Multiplier Effect in Action: How investments drive growth. 2025. URL: <https://techhelp.ca/multiplier-effect/>
22. Lviv City Council. *Social Entrepreneurship and Local Development in Lviv Region*. Lviv, 2024. URL: <https://city-adm.lviv.ua>
23. Urban Space 100. *Annual Impact Report 2024*. Ivano-Frankivsk, 2024. URL: <https://urbanspace.if.ua>
24. UNIT. City. *Social Innovation Initiatives 2023–2024*. Kyiv, 2024. URL: <https://unit.city>
25. Dnipro Regional Business Support Centre. *Social Enterprise Cluster “Initiatives of the East”*. Dnipro, 2024. URL: <https://bsc-dnipro.org>

26. European Cluster Collaboration Platform. *Ukraine Cluster Network and Social Economy Integration*. Brussels, 2025. URL: <https://clustercollaboration.eu>

References:

1. Marshall A. *Principles of Economics*. London: Macmillan, 1890. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Cluster_theory
2. Porter M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*, 1998. Available at: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
3. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School. Clusters and Regional Competitiveness. Available at: <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx>
4. Rosenfeld S. *Industry Clusters and Public Policy: Implications for Regional Economies*. *Economic Development Quarterly*, 1997. Available at: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2015/spring/article2.html>
5. Ketels C. *The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments*. Stockholm: Innovation Systems Research Network, 2003. Available at: https://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters_1.pdf
6. European Commission. *Clusters of Social and Ecological Innovation (CSEI)*. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2021. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1ceb9a1d-6146-11ec-9c6c-01aa75ed71a1/language-en>
7. On Local Self-Government in Ukraine. Law of Ukraine of May 21, 1997, No. 280/97-VR. Available at: [https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/92819/UKR-92819%20\(EN\).pdf](https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/92819/UKR-92819%20(EN).pdf)
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. Strategy for the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Ukraine until 2027. Resolution No. 148 of March 2, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2022-%D0%BF>
9. European Center for Not-for-Profit Law. *Promoting Social Entrepreneurship in Ukraine: An Effective Tool for Overcoming Challenges*. Budapest, 2022. Available at: <https://ecnl.org/publications/promoting-social-entrepreneurship-ukraine>
10. European Commission. *Social Economy Action Plan 2021–2030*. Available at: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/social-economy-action-plan_en
11. European Commission. *Horizon Europe & European Digital Innovation Hubs Programmes Guide*. Brussels, 2023. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs>
12. Erpf P. et al. Clustering social enterprises: an empirically validated taxonomy. *Social Enterprise Journal*, 2019, 15(3): 397–420. Available at: <https://www.emerald.com/sej/article/15/3/397/351761>
13. Public-Private Partnership Agency of Ukraine. *Welcome to Ukraine's Public-Private Partnership Agency*. Kyiv: PPP Agency, 2025. Available at: <https://pppagency.gov.ua/>
14. Hu X. Multilevel causal mechanisms in social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2025. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2024.2422368>
15. Seelos C., Mair J. *The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities*. Stanford University, 2011. Available at: <https://pacscenter.stanford.edu/wp-content/uploads/2015/07/The-embeddedness-of-social-entrepreneurship-Understanding-variation-across-local-communities.pdf>
16. Delgado M., Porter M., Stern S. *Clusters and entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper, 2010. Available at: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Clusters-and-Entrepreneurship--SSRN-id1689084.pdf>
17. European Commission. *EU–Ukraine Cluster Partnership Programme*. Brussels: EU Clusters Platform, 2024. Available at: <https://errin.eu/calls/eu-ukraine-cluster-partnership-programme>
18. Grieco C., Micheleni L., Iasevoli G. A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2014. Available at: https://socialchangeinnovators.com/site/templates/files/Grieco_Micheleni_Iasevoli_2014_NVSQ_Measuring%20value%20creation%20in%20social%20enterprises.pdf
19. Gutierrez-Posada D. Creative clusters and creative multipliers: Evidence from urban economies. *Studies in Regional Science*, 2023. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00130095.2022.2094237>
20. Muro M., Katz B. How regional innovation clusters can foster the next economy. Brookings Institution, 2010. Available at: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/0921_clusters_muro_katz.pdf

21. Techhelp. Multiplier Effect in Action: How investments drive growth. 2025. Available at: <https://techhelp.ca/multiplier-effect/>
22. Lviv City Council. *Social Entrepreneurship and Local Development in Lviv Region*. Lviv, 2024. Available at: <https://city-adm.lviv.ua>
23. Urban Space 100. *Annual Impact Report 2024*. Ivano-Frankivsk, 2024. Available at: <https://urbanspace.if.ua>
24. UNIT. City. *Social Innovation Initiatives 2023–2024*. Kyiv, 2024. Available at: <https://unit.city>
25. Dnipro Regional Business Support Centre. *Social Enterprise Cluster “Initiatives of the East”*. Dnipro, 2024. Available at: <https://bsc-dnipro.org>
26. European Cluster Collaboration Platform. *Ukraine Cluster Network and Social Economy Integration*. Brussels, 2025. Available at: <https://clustercollaboration.eu>

Стаття надійшла: 08.10.2025
Стаття прийнята: 28.10.2025
Стаття опублікована: 22.01.2026

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-3>

Марченко Ольга Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки
Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1330>

Кінарьов Віктор Анатолійович

аспірант,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5452-1537>

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ БРЕНДИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Метою дослідження є систематизація та аналіз еволюції маркетингових комунікацій як інструменту брендингу в управлінні українськими підприємствами в умовах війни. На основі порівняльного аналізу довоєнного та воєнного періодів (2022–2025 рр.), статистичних даних рекламно-комунікаційного ринку, результатів опитувань *Factum Group* та Всеукраїнської рекламної коаліції, а також кейсів провідних українських брендів (*Rozetka*, *Нова пошта*, *Монобанк*, *Сільпо*, *ОККО*, *Kormotech* та інших) визначено основні етапи трансформації комунікаційних стратегій: реактивний («мовчазний»), емоційно-патріотичний, адаптивно-прагматичний та етап активного відновлення й омніканальності. Доведено, що війна зумовила глибинну зміну парадигми маркетингових комунікацій – від комерційно-промоційної до ціннісно-гуманістичної, у центрі якої перебувають емпатія, прозорість, локальність, соціальна відповідальність і технологічність. Установлено, що маркетингові комунікації в умовах війни виконують не лише промоційну, але й соціально-консолідаційну, репутаційно-захисну та стратегічно-управлінську функції, сприяючи зміцненню довіри, підтримці суспільного оптимізму та забезпеченню стійкості бізнесу. Наукова новизна дослідження полягає у виокремленні чотирьох етапів еволюції маркетингових комунікацій українських брендів у воєнний період, а також у комплексній характеристиці маркетингових комунікацій як інструменту брендингу в управлінні сучасними підприємствами в умовах війни. Уточнено закономірності переходу від реактивного антикризового реагування до стратегічного бренд-комунікування, заснованого на довірі, цінностях і сталому розвитку. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання виявлених закономірностей і трендів для формування ефективних комунікаційних стратегій брендів у умовах війни та повоєнний період, удосконалення систем управління довірою та репутаційною безпекою підприємств, а також розроблені рекомендації щодо впровадження ціннісно орієнтованих маркетингових комунікацій у практику управління сучасними підприємствами.

Ключові слова: маркетингові комунікації, бренд, брендинг, управління, еволюція комунікацій.

Marchenko Olha, Kinarov Viktor
Lviv State University of Internal Affairs

MARKETING COMMUNICATIONS AS A BRANDING TOOL IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS

Abstract. *The purpose of the study is to systematize and analyze the evolution of marketing communications as a branding tool in the management of Ukrainian enterprises under wartime conditions. Based on a comparative analysis of the pre-war and wartime periods (2022–2025), statistical data on the advertising and communication market, findings of Factum Group and the All-Ukrainian Advertising Coalition, as well as case studies of leading Ukrainian brands (Rozetka, Nova Poshta, Monobank, Silpo, OKKO, Kormotech and others), the research identifies four main stages of the transformation of communication strategies: the reactive (“silent”), emotional-patriotic, adaptive-pragmatic, and active recovery and omnichannel stages. It has been proven that the war caused a profound paradigm shift in marketing communications—from a commercial-promotional model to a value-based humanistic one, centered on empathy, transparency, local identity, social responsibility, and technological advancement. Marketing communications during the war not only fulfill promotional objectives but also perform social consolidation, reputational protection, and strategic management functions, strengthening public trust, fostering resilience, and maintaining social cohesion in crisis conditions. Scientific novelty lies in identifying four evolutionary stages of Ukrainian brands’ marketing communications during the war and providing a comprehensive characterization of marketing communications as a branding tool in the management of enterprises under extreme conditions. The study clarifies the patterns of transition from reactive crisis response to strategic brand communication based on trust, values, and sustainable development. The practical significance of the results is determined by their applicability for developing effective brand communication strategies in crisis and post-crisis contexts, improving systems of trust management and reputational security, and formulating guidelines for the implementation of value-oriented communication practices in brand management. The research demonstrates that marketing communications have evolved from a reactive instrument of survival into an integrated strategic mechanism for building brand identity, emotional capital, and social authority in modern Ukrainian business.*

Keywords: *marketing communications, brand, branding, management, evolution of communications.*

Вступ. За даними Statista, у 2024 р. майже дев’ять із десяти споживачів (приблизно 90%) зазначили, що довіра є ключовим критерієм під час ухвалення рішення про покупку товарів певного бренду, а для 85% респондентів любов до бренду є важливим мотивом у їхньому споживчому виборі [1]. Саме тому, брендинг як процес створення, просування і закріплення (підтримки) унікального іміджу (образу) компанії чи продукту (товару) у свідомості цільової аудиторії відіграє вагомий роль в управлінні сучасними підприємствами. Одним з найважливіших інструментів брендингу є маркетингові комунікації, які забезпечують донесення до споживачів цінностей та ідентичності бренду, формують емоційний зв’язок між ним та його цільовою аудиторією.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 р. суттєво вплинуло на усі сфери життя суспільства, у тім числі і на підприємницьку діяльність. Біз-

несу довелося адаптовуватися до нових викликів зумовлених війною, суттєво змінюючи загальну (корпоративну) та функціональні, зокрема, маркетингову стратегії. За даними досліджень Factum Group, проведених у партнерстві з Всеукраїнською рекламною коаліцією у 2022 р., українськими компаніями було скасовано 45% маркетингових проєктів, запланованих до війни, а обсяг рекламного медіа ринку в Україні скоротився у 2022 р., порівняно з 2021 р. на 63 % [2]. Це засвідчує значне зменшення активності брендів у сфері маркетингових комунікацій у період початкової фази війни. Проте, оскільки без якісних комунікацій бренд стає «невидимим» на ринку, у 2023 р. рекламно-комунікаційний ринок продемонстрував відновлення – 177 % до 2022 р. [2]. А отже, українські підприємства адаптувалися до нових реалій, змінюючи традиційні підходи до маркетингових комунікацій в управлінні брендом. У зв’язку з цим, дослідження процес

еволюції маркетингових комунікацій як складової брендингу в управлінні підприємствами в умовах війни є актуальним.

Матеріали та методи. Маркетингові, бренд-комунікації в умовах війни стали об'єктом дослідження у наукових працях В. Зубченко, І. Герасименко, Н. Осипенко [3], Я. Сало, М. Кочевого [4], Т. Скороход [5], Н. Яловеги [6] та ін. Особливості брендингу в умовах війни досліджували Я. Сало та О. Синіка [7]. У більшості зазначених праць визначені принципи, виклики та проблеми, зміни у стратегії маркетингових комунікацій брендів під час воєнних дій. Я. Сало, О. Синіка [7] також присвятили своє дослідження характеристиці комунікаційних стратегій українських брендів, а Т. Скороход [5] – узагальненню досвіду комунікації українських брендів з споживачами в умовах війни.

Оскільки війна триває вже понад три роки, існує можливість простежити еволюцію маркетингових комунікацій українських брендів від початку повномасштабного вторгнення. Водночас, зростає потреба у комплексній характеристиці маркетингових комунікацій як інструменту брендингу в умовах війни.

Метою дослідження є комплексна порівняльна характеристика маркетингових комунікацій як інструменту брендингу в управлінні сучасними підприємствами до і в умовах війни, а також

виявлення та характеристика етапів їх трансформації протягом воєнних дій (2022–2025 рр.) на прикладі українських підприємств.

Дослідження виконане із застосуванням теоретичних та емпіричних методів. Зокрема, спостереження та моніторинг застосовано для отримання інформації про засоби, канали маркетингових комунікацій успішних українських брендів; історичний підхід, узагальнення, аналіз і синтез – для виокремлення етапів еволюції маркетингових комунікацій в умовах війни; індукція, аналіз і синтез, абстрагування, порівняння, системний підхід, узагальнення – для комплексної характеристики маркетингових комунікацій як інструменту брендингу в управлінні українськими підприємствами до і в умовах війни.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані та соціологічні дослідження, аналітичні огляди та кейси маркетингових агенств, комунікаційні кампанії, профілі у соціальних мережах та веб-сторінки успішних українських брендів.

Результати. Маркетингову комунікаційну активність українських підприємств можна опосередковано відстежити за обсягами українського рекламно-комунікаційного ринку (табл. 1).

Як бачимо з даних табл. 1, протягом 2022–2024 рр., немає єдиної тенденції зміни обсягу медіа рику: у 2022 р. він суттєво ско-

Таблиця 1

Обсяги рекламно-комунікаційного ринку в Україні у 2021–2024 рр.

	2021, млн грн	2022		2023		2024		2025**		Δ2025** до 2022, разів
		млн грн	Δ2022 до 2021, %	млн грн	Δ2023 до 2022, %	млн грн	Δ2024 до 2023, %	млн грн	Δ2025 до 2024, %	
ТБ-реклама, всього	13642	2604	-81	3870	49	5800	50	6115	5	2,3
Реклама в пресі	1599	342	-79	357	4	387	8	464	20	1,4
ООН (Out-of-Home) Media	4098	1756	-57	3244	85 *	4626	43	5989	29	3,4
Радіо реклама	855	333	-61	865	160	1035	20	1190	15	3,6
Digital (Internet) Media реклама	12833	7190	-42	13736	91	16777	22	19789	15	2,8
Всього рекламний медіа ринок	33053	12227	-63	22522	84	29375	30	34447	16	2,8

* Технічне зростання через новий підхід до оцінки об'ємів Транзитної реклами

** прогноз підсумків 2025 р. станом на серпень 2025

Джерело: складено та розраховано за даними [2]

ротився, а протягом 2023–2024 рр. демонстрував відновлення. Причому, окремі його сектори відновлювалися у різному темпі. У 2024 р. повністю відновилися до довоєнного рівня, і, навіть, перевершили його такі сектори як ООН (Out-of-Home) Media, радіо-реклама, Digital (Internet) Media реклама. Тоді, які обсяги ринку ТБ-, радіо-реклами все ще у кілька разів нижчі від довоєнного рівня. Відновлення рекламно-комунікаційного ринку в цілому за прогнозами Всеукраїнської рекламної коаліції очікується лише у 2025 р.

Щодо такого елементу комунікацій івенти та спонсорство, то за експертною оцінкою Міжнародної асоціації маркетингових ініціатив (МАМІ), сегмент ринку маркетингових сервісів Event Marketing and Sponsorship після падіння у 2022 р. на 80 % відносно 2021 р., у 2023–2024 рр. зростає, і зростає, зокрема, у 2024 р. на 30 % відносно 2023 р. [2].

Таким чином, війна змінила структуру каналів маркетингових комунікацій українських брендів: якщо раніше основними з них були традиційні медіа, то під час війни ними стали digital-канали та зовнішні носії.

Аналіз даних про обсяги рекламно-комунікаційного ринку та маркетингових сервісів, аналітичних звітів Всеукраїнської рекламної коаліції та Factum Group Ukraine про тенденції в управлінні маркетинговими активностями [2], результатів опитування експертів [8], а також власні емпіричні дослідження дали змогу виділити етапи еволюції маркетингових комунікацій українських брендів у період війни (табл. 2).

Еволюція маркетингових комунікацій українських брендів в умовах війни (2022–2025 рр.) демонструє поступову трансформацію цього інструменту від засобу інформування та підтримки до системного механізму формування брендової ідентичності й управління довірою в умовах кризи.

На першому (реактивному) етапі війни комунікації виконували переважно антикризову та репутаційну функцію, спрямовану на збереження етичності, стабільності та довіри. Маркетингова комунікаційна активність фактично зводилась до гуманітарного дискурсу: бренди позиціонували себе не як комерційні структури,

а як свідомі та відповідальні члени суспільства, які підтримують державу та армію.

На другому (емоційно-патріотичному) етапі маркетингові комунікації набули характеру символічного брендингу, де ключовими стали емоції, патріотичні наративи та національні символи. Бренди активно використовували комунікації як спосіб формування національної єдності через меседжі віри у перемогу, спільного спротиву. На цьому етапі українські бренди перетворюються на частину «фронту стійкості», формується новий код українського бренду – щирість, людяність.

Третій (адаптивно-прагматичний) етап позначив перехід від емоційного до раціонального брендингу, де маркетингові комунікації почали виконувати управлінську функцію: підтримку стабільності бізнесу, відновлення продажів, утримання споживача. Бренди змістили акцент на змістовність, прозорість, автентичність, розвивали digital-інструменти, PR, influencer-маркетинг, що сприяло відновленню довіри та лояльності.

Четвертий (відновлювально-інноваційний) етап характеризується переходом до стратегічного бренд-менеджменту, де комунікації стають ядром управління брендом. Українські компанії вибудовують омніканальні системи взаємодії зі споживачем, застосовують AI-аналітику, персоналізацію та ESG-комунікації. Основний фокус зміщується на довгострокову репутацію, технологічність, інклюзивність і партнерські цінності.

Таким чином, упродовж війни маркетингові комунікації в управлінні сучасними підприємствами перетворилися з реактивного засобу реагування на кризу на інтегрований інструмент брендингу, який забезпечує сталість, емоційний капітал і соціальний авторитет українських брендів. У результаті бренд у воєнних умовах виконує не лише економічну, а й суспільно-консолідаційну функцію, стаючи носієм національної ідентичності, довіри та надії.

Результати досліджень дали змогу комплексно охарактеризувати маркетингові комунікації українських брендів в управлінні сучасними підприємствами в умовах війни у порівнянні з довоєнним періодом (табл. 3).

Таблиця 2

Еволюція маркетингових комунікацій українських брендів в умовах війни

Етап еволюції	Комунікаційна стратегія	Сутність трансформації	Основні канали інструменти та формати комунікацій	Ключові тенденції контенту
I. Реактивний, «мовчазний», етап «виживання», лютий-квітень 2022 р.	Припинення або мінімізація комунікацій.	«Мовчання» брендів задля етичності; комунікації не задля продажу, а для підтримки суспільства. Фокус на digital-канали комунікацій.	Офіційні веб-сторінки, соцмережі, месенджери. Інформаційні повідомлення, гуманітарні ініціативи, PR.	Інформування про розрив зв'язків з РФ, продовження роботи, підтримку ЗСУ та населення.
II. Емоційно-патріотичний, «хайповий», травень-грудень 2022 р.	Соціально-відповідальна, патріотична. Балансування між емоційною чутливістю аудиторії та потребою у позитиві.	Відновлення публічності, переосмислення ролі бренду та маркетингових комунікацій. Переважання військової, соціальної тематики, мінімум комерційного контенту.	Соціальні мережі, месенджери. Колаборації між брендами, з волонтерами, фондами; флешмоби; благодійні акції; PR.	Емоційна підтримка, патріотична символіка, військові образи («байрактарщина»), поодинокий розважальний контент.
III. Адаптивно-прагматичний, етап «обережного відновлення» 2023 р.	Адаптивна, стратегічно-обережна, довірча комунікація. Балансування між соціальною місією та бізнес-результатами.	Перехід від емоцій до раціональності, повернення комерційного контенту з етичними обмеженнями. Відновлення планування, переоцінка ефективності комунікацій.	Соцмережі, месенджери. Контент- і influencer-маркетинг, SMM, колаборації, онлайн-реклама, PR.	Змістовний, людський контент; фокус на економічну стійкість, локальні ініціативи, національну ідентичність.
IV. Активного відновлення та оміканальності, 2024–2025 рр.	Проактивна, клієнто-орієнтована, інноваційна, омніканальна. Балансування між ефективністю комунікацій, емпатією та репутаційною безпекою бренду.	Зниження частки військової та соціальної тематики. Інтеграція AI та омніканального підходу.	Соцмережі, месенджери, PR-платформи канали зовнішньої реклами, радіо. AI-аналітика, персоналізований і інтерактивний контент, відео, ESG-комунікації, колаборації, ООН-реклама, радіорекомендації.	Позитивні, технологічні наративи; історії людей, кейси інновацій; фокус на інклюзивність, соціальну відповідальність, благодійність, підтримку ветеранів і місцевих ініціатив.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Порівняльна характеристика маркетингових комунікацій українських брендів до і в умовах війни

Параметр порівняння	До війни	В умовах війни	Приклади з практики українських брендів
1	2	3	4
Основні цілі маркетингових комунікацій	Підвищення впізнаваності бренду; стимулювання купівлі та формування лояльності споживачів; переконання у конкурентних перевагах.	Збереження довіри; формування іміджу соціально-відповідального бренду; демонстрація громадянської позиції, підтримки національних цінностей, ЗСУ, населення; об'єднання українців.	Rozetka – допомога ЗСУ та волонтерам; Нова пошта – підтримка логістики для фронту.
Основний фокус комунікацій	Комерційний: обсяг продажу, прибуток, частка ринку, індивідуальні потреби споживачів.	Соціально-емоційний: підтримка, людяність, корисність бренду, інклюзивність, суспільні потреби	Кампанія #ВітайДонатом від Сільпо до Дня незалежності України із закликом ділитися мріями про перемогу.
Tone of Voice	Експертний, впевнений, промоційний, іноді, розважальний	Емпатійний, людський, патріотичний, чесний, натхненний, стриманий	Monobank – простота, гумор, водночас щирість у меседжах про донати.

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Основні канали комунікацій	Традиційні медіа (телебачення, преса, зовнішні носії), digital-платформи, івенти, виставки.	Соціальні мережі, месенджери, веб-сайт, зовнішні носії, кінотеатри, радіореклама, волонтерські та благодійні платформи.	Uklon: комунікації у соцмережах із підтримкою волонтерських проєктів. Rozetka: інтеграція комунікацій у Telegram та YouTube.
Чинники вибору каналів комунікацій	Аудиторне охоплення, ефективність, бюджет.	Швидкість поширення інформації, інтерактивність, безпечність.	—
Основні елементи комунікацій	Рекламні кампанії, слогани, корпоративні ЗМІ, іміджеві відео, спонсорство, промоакції, конкурси, вікторини, розіграші.	Благодійні проєкти, відеоісторії про людей, донат-флешмоби, освітній контент, гумор, storytelling, UGC-кампанії, лайфхаки, поради.	Рекламна кампанія «Завтра буде – 2025» (Нова Пошта): розповіді про життя пересічних українців.
Контент	Комерційний та інтерактивний, lifestyle, entertainment. Продуктові переваги, стиль життя, новинки, промоції.	Патріотичний, корисний, репутаційний. Єдність, взаємопідтримка, історії про допомогу, донати, людяність.	Галичина: публікації у соцмережах про українські фразеологізми, символи українських міст, давні українські імена та страви. Kormotech: кампанії про порятунок тварин, «Save Pets of Ukraine».
Типові меседжі	Індивідуальні потреби та цінності споживачів «Обери якість», «Будь першим», «Зміни свій стиль»	Суспільні потреби та цінності: «Разом до перемоги», «Підтримуємо своїх», «Купуй українське»	«Їдь, щоб допомагати», «ОККО за ОККО» (ОККО); «Завтра буде» (Нова Пошта); «Це наше» (Дарниця).
Основа довіри	Якість, надійність, стабільність	Відповідальність, прозорість, цінності, реальні дії	Укрпошта – виплати пенсій під обстрілами, безперервність сервісу.
Інструменти лояльності	Програми бонусів, персоналізовані пропозиції, CRM-маркетинг.	Благодійні механізми, донати від покупок, соціальні ініціативи, публічна звітність.	Сільпо, ОККО: система донатів через лояльність.
Візуальна складова комунікацій	Преміальність, креативність, корпоративний стиль.	Українська символіка, національні кольори, мінімалізм, фокус на людях.	Сільпо, Нова Пошта, АТБ: айдентика з патріотичними елементами.
PR-колаборації та партнерства	Колаборації з інфлюенсерами, участь у виставках, івенти.	Співпраця з благодійними фондами, державними ініціативами, волонтерами.	—
Ключові виклики комунікацій	Перенасиченість рекламою, необхідність креативності, боротьба за увагу споживача.	Збереження довіри в умовах кризи, баланс між продажем і людяністю, обмежені бюджети, чутливість тем, комунікацій у особливі дні (масованих обстрілів, жалоби).	—
Ключова проблема	Вибір елементу системи маркетингових комунікацій та каналу	Контент комунікацій	—

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Маркетингові комунікації є ключовим інструментом брендингу, який забезпечує не лише ринкову впізнаваність, а й формує довіру, соціальний капітал і репутаційний потенціал сучасних підприємств.

У довоєнний період маркетингові комунікації українських брендів були орієнтовані переважно на економічні показники та конкурентну

перевагу. В умовах війни відбулася трансформація до ціннісно-гуманістичної моделі, у центрі якої – емпатія, спільність, довіра та громадянська відповідальність. Комунікації стали не лише інструментом просування, а й механізмом суспільної мобілізації та підтримки національної ідентичності. Така еволюція свідчить про зростання рівня соціальної зрілості україн-

ського бізнесу та формування нової парадигми брендингу в кризових умовах.

Еволюція маркетингових комунікацій українських брендів у 2022–2025 рр. відбувалася у чотири послідовні етапи – від реактивного «мовчання» до проактивної омніканальності, що засвідчує поступовий перехід від кризового реагування до стратегічного управління брендом.

Ключовим трендом стало зміщення акценту з комерційної до ціннісно-гуманістичної парадигми брендингу, у якій домінують принципи емпатії, автентичності, прозорості, соціальної відповідальності та локальної ідентичності. Яскравим прикладом такої парадигми є бренд молочної продукції «Галичина», який називає себе амбасадором українськості.

Як показує аналіз практики управління українських підприємств брендів, маркетингові комунікації як інструмент брендингу в умовах війни виконують такі функції:

- соціально-консолідаційну – сприяють об'єднанню навколо спільних цінностей;
- репутаційно-захисну – зберігають довіру до бренду;
- інноваційно-адаптивну – інтегрують технології штучного інтелекту, персоналізацію, ESG-комунікації та омніканальні підходи;
- стратегічно-управлінську – забезпечують сталий розвиток бренду, підвищення лояльності та конкурентоспроможності.

Управлінський ефект такої трансформації полягає у переході від ситуативного вико-

ристання комунікацій до системного бренд-менеджменту, де комунікації стають центром взаємодії між бізнесом і суспільством.

Таким чином, маркетингові комунікації у воєнний період стали не лише інструментом брендингу, а й механізмом соціальної стійкості бізнесу, що забезпечує збереження економічної активності та суспільної довіри в умовах надзвичайної невизначеності.

Війна стимулювала появу нової моделі українського брендингу «брендингу стійкості», у якій успішність підприємства визначається не лише ринковими результатами, а й здатністю бренду виконувати суспільно значущу роль, підтримуючи націю, людей і цінності.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації етапів еволюції маркетингових комунікацій українських брендів під час війни та виявленні закономірностей переходу від реактивного до стратегічного бренд-комунікування.

Практичне значення полягає у можливості використання виявлених тенденцій для розроблення стратегій брендингу українських підприємств в умовах війни та інших криз, формування систем управління довірою та репутаційною безпекою брендів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом ефективності воєнних та поствоєнних маркетингових комунікацій як інструменту брендингу, оцінкою їхнього впливу на споживчу поведінку та рівень лояльності споживачів.

Список використаних джерел:

1. Brand loyalty – statistics & facts. *Statista: веб-сайт*. URL: https://www.statista.com/topics/10873/brand-loyalty/?utm_source=chatgpt.com#topicOverview (дата звернення: 02.10.2025)
2. Дослідження. *Всеукраїнська рекламна коаліція: веб-сайт*. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (дата звернення: 14.10.2025)
3. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3552> (дата звернення: 05.10.2025)
4. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417> (дата звернення: 10.10.2025)
5. Skorokhod T. Principles of brand communications in wartime. *Obraz*. 2024. № 1 (44). С. 23–32. DOI: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1\(44\)-23-32](https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1(44)-23-32) (дата звернення: 15.10.2025)
6. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 373–379.

7. Сало Я. В., Синіка О. В. Особливості брендингу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4609/4552> (дата звернення: 15.10.2025)

8. Бренд-комунікації в Україні розвиваються навіть в умовах широкомасштабної війни (за матеріалами блиц-опитування експертів). *Маркетинг і реклама*. 2025. № 4–6 (311–313). URL: [https://mcg.net.ua/content/publications/MCG-Publication-MiR-4-6%20\(311-313\)-04-06.2025.pdf](https://mcg.net.ua/content/publications/MCG-Publication-MiR-4-6%20(311-313)-04-06.2025.pdf) (дата звернення: 15.10.2025)

References:

1. Brand loyalty – statistics & facts. *Statista*. Available at: https://www.statista.com/topics/10873/brand-loyalty/?utm_source=chatgpt.com#topicOverview (accessed: 02.10.2025)

2. Doslidzhennia [Research] *Vseukrainska reklamna koalitsiia: veb-sait* [All-Ukrainian Advertising Coalition: website]. Available at: <https://vrk.org.ua/research.html> (accessed: 14.10.2025)

3. Zubchenko V., Herasymenko I. & Osypenko N. (2024) Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing communications in wartime: challenges and directions of influence on purchasing behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3552> (accessed: 05.10.2025)

4. Salo Ya., Kochevoi M. (2024) Marketynhovi komunikatsii v umovakh voiennoho periodu: zminy ta osoblyvosti [Marketing communications in wartime: changes and features]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 65. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417> (accessed: 10.10.2025)

5. Skorokhod T. (2024) Principles of brand communications in wartime. *Obraz*. No 1 (44). P. 23–32 DOI: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1\(44\)-23-32](https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1(44)-23-32) (accessed: 15.10.2025)

6. Yaloveha N. I. (2023) Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky y shliakhy prosuvannia tovariv [Marketing communications in wartime: challenges and ways to promote products]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*. V. 37. P. 373–379.

7. Salo Ya. V. & Synika O. V. (2024) Osoblyvosti brendynhu v umovakh viiny [Features of branding in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4609/4552> (accessed: 15.10.2025)

8. Brend-komunikatsii v Ukraini rozvyvaiutsia navit v umovakh shyrokomasshtabnoi viiny (za materialamy blits-opytuvannia ekspertiv) [Brand communications in Ukraine are developing even in the face of a large-scale war (based on materials from a blitz survey of experts)] (2025) *Marketynh i reklama*. No 4–6 (311–313). Available at: [https://mcg.net.ua/content/publications/MCG-Publication-MiR-4-6%20\(311-313\)-04-06.2025.pdf](https://mcg.net.ua/content/publications/MCG-Publication-MiR-4-6%20(311-313)-04-06.2025.pdf) (accessed: 15.10.2025)

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 02.11.2025

Стаття опублікована: 22.01.2026

УДК 331.5:005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-4>

Мірошніченко Тетяна Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
проспект Науки, 26, Дніпро, 49005, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2729-4454>

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Анотація. Економіка України зазнала суттєвих змін в сучасних умовах функціонування. Зміни в економічній системі обумовлені військовим вторгненням росії на територію України та рядом факторів, які неминуче впливають на соціально-економічні процеси розвитку країни та на функціонування ринку праці зокрема. Ключовими тенденціями розвитку ринку праці сьогодні є підвищення рівня безробіття, зростання показників міграції, зниження рівня конкурентоспроможності працівників, підприємств та економіки всієї країни. Відповідні тенденції обумовили необхідність пошуку нових підходів до формування ринку праці, серед яких неабияку увагу привертає процесний підхід. Незважаючи на відсутність практичного досвіду впровадження відповідного підходу в умови ринку праці, дієвість процесного підходу доведена активним його використанням в суміжних сферах та практичним міжнародним досвідом використання процесних атрибутів у сфері ринку праці. Метою статті є обґрунтування можливості застосування процесного підходу у формуванні ринку праці для створення дієвої системи процесів функціонування останнього. В роботі здійснено аналіз теоретичних, нормативних та наукових джерел, присвячених впровадженню процесного підходу та процесної атрибутики у різні сфери ринку праці та трудової діяльності. Використано компаративний метод для визначення взаємозв'язку між нормативними, методологічними та теоретичними аспектами формування ринку праці на засадах процесного підходу. Застосовано метод абстрагування та логічного аналізу для визначення та систематизації переваг впровадження процесного підходу у формування ринку праці України. В статті визначені та обґрунтовані теоретичні, нормативні, методологічні та прикладні аспекти впровадження процесного підходу у формування ринку праці України. Визначені теоретичні аспекти використання процесно-орієнтованого підходу у дотичних сферах функціонування ринку праці. Визначені методологічні аспекти впровадження процесного підходу. Досліджено міжнародний досвід впровадження процесної атрибутики у реалізацію політики зайнятості та зазначені нормативні документи ЄС щодо впровадження процесного підходу в сфері праці.

Ключові слова: ринок праці, формування, процесний підхід, процесні атрибути, доцільність, впровадження.

Miroshnichenko Tetiana

Dnipro State University of Internal Affairs

THE APPROPRIATENESS OF USING THE PROCESS APPROACH AS A TOOL FOR FORMING THE LABOR MARKET OF UKRAINE

Abstract. The economy of Ukraine has undergone significant changes in the current conditions of its functioning. Changes in the economic system are due to the military invasion of Russia into the territory of Ukraine and a number of factors that inevitably affect the socio-economic processes of the country's development and the functioning of the labor market in particular. The key trends in the development of the labor market today are an increase in the unemployment rate, an increase in migration rates, a decrease in the competitiveness of workers, enterprises and the economy of the entire country. The corresponding trends have necessitated the search for new approaches to the formation of the labor market, among which the process approach attracts considerable attention. Despite the lack of practical experience in implementing the appropriate approach in labor market conditions, the effectiveness of



the process approach has been proven by its active use in related areas and practical international experience in using process attributes in the labor market. The purpose of the article is to substantiate the possibility of using the process approach in the formation of the labor market to create an effective system of processes for the functioning of the latter. The paper analyzes theoretical, normative and scientific sources devoted to the implementation of the process approach and process attributes in various areas of the labor market and labor activity. A comparative method was used to determine the relationship between the normative, methodological and theoretical aspects of the formation of the labor market on the basis of the process approach. The method was applied abstraction and logical analysis to identify and systematize the advantages of implementing a process approach in the formation of the Ukrainian labor market. The article defines and substantiates the theoretical, normative, methodological and applied aspects of the implementation of the process approach in the formation of the labor market of Ukraine. The theoretical aspects of the use of the process-oriented approach in relevant areas of the labor market are defined. The methodological aspects of the implementation of the process approach are defined. The international experience of implementing process attributes in the implementation of employment policy is studied and the EU regulatory documents on the implementation of the process approach in the labor sphere are specified.

Keywords: labor market, formation, process approach, process attributes, feasibility, implementation.

Вступ. Функціонування економічної системи України в умовах війни безпосередньо впливає на вирішення фундаментальних завдань щодо соціально-економічного розвитку країни та ринку праці, як його основного індикатора. Повномасштабне вторгнення росії в Україну відчутно вплинуло на розвиток ринку праці, суттєво змінивши структурні, галузеві та територіальні параметри розвитку останнього. В умовах сьогодення, основними тенденціями ринку праці стали нестабільність соціально-економічного розвитку, підвищення чисельності мігрантів серед осіб працездатного населення, перенасичення ринку праці великою кількістю вимушених переселенців, які потребують працевлаштування, не відповідаючи при цьому потребам економіки за кваліфікаційним та компетентним рівнем. Зазначені тенденції призвели до структурного дисбалансу між попитом та пропозицією на ринку праці та обумовили зниження рівня конкурентоспроможності працівників, підприємств та ринку праці в цілому.

Гарантування зайнятості, зниження рівня безробіття та досягнення позитивних зрушень у трудовій сфері можливе за умови використання процесного підходу, як дієвого інструменту формування ринку праці. Незважаючи на відсутність практичного досвіду впровадження відповідного підходу в умови ринку праці, дієвість останнього доведена активним його використанням в суміжних сферах та практичним міжнародним досвідом використання процесних атрибутів у сфері

ринку праці. Тому, обґрунтування можливості використання процесного підходу в умовах сучасного ринку праці України, є актуальною темою наукового пошуку.

Матеріали та методи. Питанням формування, функціонування та розвитку ринку праці присвячені численні публікації таких видатних науковців як Базилевич В.Д. [4], Грішнова О.А. [6], Іляш О.І. [2], Лібанова Е.М. [1], Колот А.М. [6], Павлюк Т.І. [5], Петюх В.М. [3].

Спроби застосування процесного підходу до визначення сутності ринку праці здійснено групою авторів Колотом А.М., ГрішнOVOЮ О.А., Герасименко О.О. [6] та Петровою І.Л. [7].

Не дивлячись на достатню кількість робіт щодо теоретичних та практичних аспектів формування ринку праці, невирішеним залишається питання використання процесного підходу як інструменту формування ринку праці.

Метою статті є обґрунтування можливості застосування процесного підходу у формуванні ринку праці для створення дієвої системи процесів функціонування останнього.

Результати. На сучасному етапі розвитку наукової думки, в українських наукових джерелах відсутні чітко сформовані теоретичні, методичні, нормативно-правові та прикладні засади адаптації процесного підходу до умов ринку праці.

Необхідно зазначити, що теоретичне обґрунтування щодо використання процесного підходу в умовах ринку праці висвітлено частково. Процесний підхід до визначення сутності поняття «ринок праці» застосовують у своїй

роботі Колот А.М., Грішнова О.А. та Герасименко О.О. [6].

Петрова І.Л. [7] описує чотири основні потоки на ринку праці, освітлює перетікання їх станів, що відповідає опису потокової моделі наскрізного процесу, що не відповідає принципам функціонування ринку та не надає комплексного теоретичного обґрунтування щодо використання процесно-орієнтованого механізму ринку праці. Отже, академічні праці, присвячені ринку праці, не надають цілісної теоретичної бази, яка б містила визначення, принципи та інструменти використання процесних атрибутів в умовах ринку праці.

Методологія впровадження процесного підходу широко застосовується у різних сферах управління та достатньо описана у суміжних сферах, таких як управління персоналом та вдосконалення кадрового потенціалу [8; 9], а також у функціонуванні системи освіти [10; 11]. При цьому, у наукових джерелах відсутні методичні розробки щодо переходу до процесно-орієнтованого формування ринку праці, з переліком визначених етапів, регламентів функціонування бізнес процесів та методик застосування інструментів моделювання бізнес-процесів.

Відсутня належна нормативно-правова база впровадження процесного підходу у формування ринку праці, програмні або нормативні інструменти управління ринком праці, а також не затверджені процесні стандарти у сфері ринку праці.

Прикладні аспекти використання процесного підходу описані лише суто теоретично на рівні підприємств [12], HR-служб підприємств [8; 9] та освітніх закладів [10; 11].

Таким чином, проведені дослідження свідчать про наявність прикладів теоретичного опису ринку праці як процесу, при відсутності методологічного, нормативного та практичного базису використання процесного підходу в умовах ринку праці.

Методологія використання процесного підходу описана в стандарті ISO 9001:2015 [13]. В стандарті зазначено, що процесний підхід є універсальною методологією управління для

організацій будь-якого типу, що методологічно обумовлює його застосування у формуванні ринку праці.

Принципи процесного підходу описані у розділі 0.3 “Process approach” стандарту ISO 9001:2015. Методика ідентифікації процесів описана у розділі 4.4. “Quality management system and its processes”. Оцінка процесів здійснюється відповідно до розділу 9 “Performance evaluation”, а вдосконалення процесів описане в межах розділу 10 “Improvement”. Формування ризик-орієнтованого мислення ґрунтується на принципах, описаних в пунктах 0.3.3 “Risk-based thinking” та 6.1 “Actions to address risks and opportunities”. Відповідні розділи та пункти стандарту ISO 9001:2015 за описаною методологією дозволяють інтегрувати існуючі бізнес-процеси ринку праці в систему процесів з визначеними межами, ініціюючими та результативними подіями, визначити власників, описати методику оцінювання та вдосконалення, а також врахувати ризики функціонування та фактори формування ринку праці в умовах невизначеності.

Таким чином, розділи стандарту ISO 9001:2015 створюють методологічне підґрунтя для впровадження процесного підходу до формування ринку праці, містять універсальні вимоги до систем управління якістю, але безпосередньо не регулюють процеси його функціонування. При цьому, стандарт ISO 9001:2015 є частиною системи міжнародних стандартів, які регламентують функціонування інституційного середовища ринку праці та фіксують принципи управління людськими ресурсами, освітніми процесами та безпекою праці.

До складу зазначеної системи стандартів входять стандарти серії ISO 30400:2016 [14; 15; 16], який регулює управління людськими ресурсами, стандарт ISO 21001: 2025 [17], який описує систему менеджменту освітніх організацій, стандарт ISO 45001:2018 [18], який регулює систему забезпечення охорони праці та стандарт ISO/IEC 17024:2012 [19], в якому описані вимоги до органів сертифікації. Детальна інформація щодо описаної системи стандартів надана у таблиці 1.

Таблиця 1

Міжнародні стандарти якості у сфері управління людьми

Стандарт	Опис призначення
ISO 30405:2016 «Керівництво щодо рекрутингу персоналу»	Належить до серії ISO 30400:2016 “Human resource management”. Визначає політику найму, містить принципи організації процесу добору персоналу, описує ролі та відповідальність учасників, критерії та методи оцінювання кандидатів, показники ефективності та рекомендації щодо використання аналітики. Спрямований на підвищення результативності рекрутингу через застосування процесного підходу
ISO 30409:2016 «Планування трудових ресурсів»	Стандарт входить до групи стандартів серії ISO 30400:2016 “Human resource management”. Закріплює універсальні принципи планування трудових ресурсів для організацій будь-якого розміру, галузі чи сектора. Формує основу для процесного управління кадровим потенціалом.
ISO 30414:2018 / ISO 30414:2025 «Звітність щодо людського капіталу»	Частина серії ISO 30400 “Human resource management”. Визначає параметри універсальної нефінансової звітності про людський капітал організацій: структуру персоналу, плинність кадрів, залученість, навчання, добробут, продуктивність тощо. Стандарт створює основу для порівняльного аналізу HR-показників і інтеграції даних у корпоративну звітність.
ISO/IEC 17024:2012 «Оцінювання відповідності – Загальні вимоги до органів, що здійснюють сертифікацію персоналу»	Стандарт формалізує загальні принципи та вимоги до органів, які підтверджують професійну компетентність (сертифікують) працівників за певними вимогами. Використовується для процесного управління професійною сертифікацією і забезпечення прозорості в оцінюванні компетентностей.
ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони праці та безпеки – Вимоги та настанови щодо застосування»	Стандарт встановлює вимоги до системи менеджменту охорони праці та безпеки та реалізується через системне зниження виробничих ризиків, травматизму та професійних захворювання. Сприяє інтеграції політики безпеки працівників у загальну систему управління організацією.
ISO 21001:2018 / 2025 «Освітні організації – Системи менеджменту освітніх організацій (EOMS)»	Стандарт є нормативним закріпленням принципів менеджменту для освітніх організацій всіх рівнів, які надають освітні продукти й послуги. Сприяє підвищенню якості освітніх послуг і їх відповідності міжнародним стандартам.

Джерело: систематизовано автором на основі [14–19]

Необхідно зазначити, що у сукупності відповідні стандарти дозволяють сформувати нормативне середовище для функціонування ринку праці, забезпечують уніфікацію підходів до управління людським капіталом, дозволяють організувати дієву систему освітніх процесів та безпеки праці.

Ключовими аргументами доцільності впровадження процесного підходу до формування українського ринку праці, на наш погляд, є міжнародний досвід використання процесних атрибутів в різних сферах управління зайнятістю.

Цікавим є досвід Латвії, яка використовує процесно-цифрове управління Державними агентствами зайнятості. Підтвердженням використання процесного підходу у відповідній країні є звіт ОЕСР, в якому зафіксовані процесно-цифрові принципи управління сервісами служб зайнятості та надані параметри моніторингу результатів роботи відповідних агентств, що є прикладом процесного підходу в публічних інституціях ринку праці [20].

Досвід Греції, описаний у технічних записках Світового банку, надає покрокове пояснення щодо редизайну активних програм ринку праці, які передбачають впровадження правил відбору працівників, кар’єрного консультування, тренінгів та перепідготовки шукачів роботи. Відповідний документ фактично є процесною специфікацією, яка визначає початкові та кінцеві процедури реалізації програм по впровадженню процесного підходу, описує критерії прийнятності та дієвості процесного підходу у сфері зайнятості в країні [21].

Шведська служба зайнятості є наочним прикладом застосування процесної аналітики (process mining) у державному секторі зайнятості, що дозволяє здійснювати аналітику кадрових процесів, виявляти вузькі місця, усувати дублювання та скорочувати цикли обробки інформації. В межах ринку праці використання даного процесного інструменту демонструє практичну цінність, скорочуючи

шлях клієнта до працевлаштування і підвищує результативність сервісів зайнятості [22].

Прикладом нормативного закріплення процесного підходу у сфері зайнятості є Рішення № 573/2014/ЄС Європейського Парламенту та Європейської Ради від 15 травня 2014 р. «про посилену співпрацю між національними службами зайнятості», яке засновує загально-союзну мережу державних служб зайнятості (Public Employment Services) та визначає її склад, завдання та інструменти співпраці [23].

Проведені дослідження дозволяють сформулювати схему логіки обґрунтування доцільності впровадження процесного підходу у формування ринку праці на базі теоретичних напрацювань українських вчених та методичних, нормативних та прикладних аспектів використання відповідного підходу у міжнародній практиці (рис. 1).

Описані вище стандарти, нормативні документи та міжнародний досвід використання процесного підходу доводять можливість застосування та доцільність використання

процесного підходу в умовах ринку праці, а також підтверджують дієвість процесно-орієнтованих інструментів для реалізації політики зайнятості та формування ринку праці як системи взаємопов'язаних і вимірюваних процесів з визначеними власниками, контрольними точками та циклами безперервного поліпшення.

Висновки. Таким чином, впровадження процесного підходу має ряд переваг, які реалізуються в різних аспектах функціонування ринку праці. Процесний підхід дозволяє:

- систематизувати та описати процеси ринку праці на всіх рівнях ієрархії;
- стандартизувати діяльність щодо управління ключовими процесами ринку праці, регламентувати їх зміст та зафіксувати послідовності виконання робіт таким чином, щоб гарантувати ефективну взаємодію між учасниками ринку праці;
- визначити рівень та ступінь відповідальності учасників ринку за виконання процесів для збільшення їх ефективності;



Рис. 1. Схема логіки обґрунтування доцільності впровадження процесного підходу у формування ринку праці

Джерело: розроблено автором на основі [8–13; 20–23]

– оптимізувати кількість рівнів прийняття рішень щодо формування ринку праці, використання ресурсів та виявлення зон для деталізації механізмів взаємодії основних та допоміжних процесів, а також процесів управління, оптимізації та розвитку;

– вдосконалити процедури розвитку навичок та створення робочих місць для систематичної оптимізації процесів формування попиту та пропозиції;

– підвищити якісних результатів діяльності інфраструктурних елементів ринку праці досягнення результативності ринку праці вцілому та на кожному окремому рівні ієрархії.

– оптимізувати систему управління ринком праці, забезпечити її прозорість для керівництва та гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища;

– забезпечити гармонізацію попиту та пропозиції шляхом створення системи ефективних процесів формування кваліфікованої пропозиції та ефективних робочих місць;

– гарантувати реалізацію процедур щодо формування попиту шляхом створення індивідуальної траєкторії набуття конкурентоздатних навичок та створення умов формування ефективного попиту в межах смарт-спеціалізації регіонів та стратегічного планування розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Лібанова Е. М. Ринок праці: навчальний посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2003. 224 с.
2. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 476 с.
3. Петюх В. М. Ринок праці: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 288 с.
4. Базилевич В. Д. Макроекономіка: навч. посіб. / В. Д. Базилевич, Л. О. Баластрик; за ред. В. Д. Базилевич. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
5. Павлюк Т. І. Соціально-економічна сутність ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2014. Вип. 2. С. 13–16.
6. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
7. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: кол. монографія / За ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової. Київ : Інститут економіки НАН України, 2009. 368 с.
8. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 278–281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_38 (дата звернення: 20.10.2025)
9. Альошина Т. В., Синиціна Ю. П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316–325. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp_2018_1_23 (дата звернення: 25.10.2025)
10. Рожко М. М., Єрстенюк Г. М., Капечук В. В., Іванців М. О. Освітній процес і система управління якістю освіти в підготовці медичних фахівців. *Медична освіта*. 2017. № 3. С. 68–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2017_3_17 (дата звернення: 25.10.2025)
11. Станкевич І. В., Віткін Л. М., Глухова О. І. Адаптація систем управління якістю освітніх організацій до контекстних змін нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 2. С. 103–111.
12. Даниленко О. А. Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації. *Економіка підприємства: теорія та практика*: III Міжнародна науково-практична конференція. м. Київ, 3 жовтня 2010 р. Київ : КНЕУ, 2010. С. 92–94.
13. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. Системи управління якістю – Вимоги (*Quality management systems – Requirements*). Женева: ISO, 2015. URL: <https://iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 26.10.2025).
14. International Organization for Standardization. ISO 30405:2023. Human resource management – Guidelines on recruitment. Geneva: ISO, 2023. URL: <https://www.iso.org/standard/79488.html> (дата звернення: 26.10.2025).
15. International Organization for Standardization. ISO 30409:2016. Human resource management – Workforce planning. Geneva: ISO, 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/64150.htm> (дата звернення: 26.10.2025).
16. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. Geneva: ISO, 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/30414> (дата звернення: 27.10.2025).

17. International Organization for Standardization. ISO 21001:2025. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/21001> (дата звернення: 27.10.2025).
18. International Organization for Standardization. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html> (дата звернення: 28.10.2025).
19. International Organization for Standardization; International Electrotechnical Commission. ISO/IEC 17024:2012. Conformity assessment – General requirements for bodies operating certification of persons. Geneva: ISO/IEC, 2012. URL: <https://www.iso.org/standard/52993.html> (дата звернення: 30.10.2025).
20. Lauringson A., Ormsby J., Butler S., Vodopivec M. Connecting People with Jobs: Modernising Latvia's Public Employment Service through Digitalisation. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/b5e5f16e-en> (дата звернення: 30.10.2025).
21. Avgeris Nikos et al., 2021. Greece: First Phase of New Active Labor Market Program (ALMP) Model, World Bank Group. United States of America. URL: <https://policycommons.net/artifacts/1887690/greece-improving-the-design-and-delivery-of-almops/2637187/> (дата звернення: 31.10.2025).
22. Swedish Public Employment Service leverages Process Mining and Automation. UiPath. Retrieved September 21, 2025. URL: <https://www.uipath.com/resources/automation-case-studies/swedish-public-employment-service-leverages-process-mining-and-automation> (дата звернення: 31.10.2025).
23. European Parliament; Council of the European Union. Decision No 573/2014/EU of 15 May 2014 on enhanced cooperation between Public Employment Services (PES). *Official Journal of the European Union*, L 159, 32–39, 2014. URL: [http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573\(2\)/oj](http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573(2)/oj) (дата звернення: 31.10.2025).

References:

1. Libanova E. M. (2003). *Rynok pratsi: navchalnyi posibnyk* [Labor market: a textbook]. Kyiv : Tsentr navch. l-ry, 224 p. (in Ukrainian)
2. Iliash O. I. (2010). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: navch. posib.* [Labor economics and social and labor relations: a textbook]. Kyiv: Znannia, 476 p. (in Ukrainian)
3. Petiukh V. M. (1999). *Rynok pratsi: navch. posib.* [Labor market: a textbook]. Kyiv : KNEU, 288 p. (in Ukrainian)
4. Bazylevych V. D. (2002). *Makroekonomika: navch. posib.* [Macroeconomics: a textbook] / V. D. Bazylevych, L. O. Balastryk; za red. V. D. Bazylevych. Kyiv: Atika, 368 p. (in Ukrainian)
5. Pavliuk T. I. (2014). Sotsialno-ekonomichna sutnist rynku pratsi [Socio-economic essence of the labor market]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky: elektronne naukowe fakhove vydannia – Global and national problems of the economy: an electronic scientific professional publication*, № 2, p. 13–16. (in Ukrainian)
6. Kolot A. M., Hrishnova O. A., Herasymenko O. O. (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Social and Labor Relations]. Kyiv : KNEU, 711 p. (in Ukrainian)
7. Ukrainskyi rynek pratsi: osoblyvosti rozvytku ta efektyvnist funktsionuvannia: kol. monohrafiia [Ukrainian Labor Market: Development Features and Efficiency of Functioning: Col. Monograph] / Za red. d.e.n., prof. I. L. Petrovoi (2009) Kyiv: Instytut ekonomiky NAN Ukrainy, 368 p. (in Ukrainian)
8. Kirdina O. H. (2014). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia personalom [Process Approach to Personnel Management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economy*. № 46, p. 278–281. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_38 (accessed: October 20, 2025)
9. Alosyna T. V., Synytsina Yu. P. (2018). Vdoskonalennia protsesu formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva na zasadakh reinzhynirynhu [Improving the process of forming the enterprise's human resource potential based on reengineering]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii – Problems of economy and political economy*. № 1, p. 316–325. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_23 (accessed: October 25, 2025)
10. Rozhko M. M., Yersteniuk H. M., Kapechuk V. V., Ivantsiv M. O. (2017). Osvitnii protses i systema upravlinnia yakistiu osvity v pidhotovtsi medychnykh fakhivtsiv [Educational process and system of quality management of education in the training of medical specialists]. *Medychna osvita – Medical education*. № 3, p. 68–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2017_3_17 (accessed: October 20, 2025)
11. Stankevych I. V., Vitkin L. M., Hlukhova O. I. (2015). Adaptatsiia system upravlinnia yakistiu osvitnikh orhanizatsii do kontekstnykh zmin novoi versii mizhnarodnoho standartu ISO 9001:2015 [Adaptation of quality management systems of educational organizations to contextual changes of the new version of the international standard ISO 9001:2015]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, № 2, p. 103–111 (in Ukrainian)

12. Danylenko O. A. (2010). Obgruntuvannya protsesnoho pidkhodu do upravlinnia personalom orhanizatsii [Substantiation of the process approach to personnel management of the organization]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka: III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. m. Kyiv, 3 zhovtnia 2010 r. Kyiv: KNEU. p. 92–94. (in Ukrainian)
13. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva: ISO, 2015. Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (accessed: October 26, 2025).
14. International Organization for Standardization. ISO 30405:2023. *Human resource management – Guidelines on recruitment*. Geneva: ISO, 2023. Available at: <https://www.iso.org/standard/79488.html> (accessed: October 26, 2025).
15. International Organization for Standardization. ISO 30409:2016. *Human resource management – Workforce planning*. Geneva: ISO, 2016. Available at: <https://www.iso.org/standard/64150.htm> (accessed: October 26, 2025).
16. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025. *Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*. Geneva: ISO, 2025. Available at: <https://www.iso.org/standard/30414> (accessed: October 27, 2025).
17. International Organization for Standardization. ISO 21001:2025. *Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO, 2025. Available at: <https://www.iso.org/standard/21001> (accessed: October 27, 2025).
18. International Organization for Standardization. ISO 45001:2018. *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO, 2018. Available at: <https://iso.org/standard/63787.html> (accessed: October 28, 2025).
19. International Organization for Standardization; International Electrotechnical Commission. ISO/IEC 17024:2012. *Conformity assessment – General requirements for bodies operating certification of persons*. Geneva: ISO/IEC, 2012. Available at: <https://www.iso.org/standard/52993.html> (accessed: October 30, 2025).
20. Lauringson A., Ormsby J., Butler S., Vodopivec M. *Connecting People with Jobs: Modernising Latvia's Public Employment Service through Digitalisation*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/b5e5f16e-en> (accessed: October 30, 2025).
21. Avgeris, Nikos et al., 2021. *Greece: First Phase of New Active Labor Market Program (ALMP) Model*, World Bank Group. United States of America. Available at: <https://policycommons.net/artifacts/1887690/greece-improving-the-design-and-delivery-of-almpls/2637187/> (accessed: October 30, 2025).
22. Swedish Public Employment Service leverages Process Mining and Automation. UiPath. Retrieved September 21, 2025. Available at: <https://www.uipath.com/resources/automation-case-studies/swedish-public-employment-service-leverages-process-mining-and-automation> (accessed: October 30, 2025).
23. European Parliament; Council of the European Union. Decision No 573/2014/EU of 15 May 2014 on enhanced cooperation between Public Employment Services (PES). *Official Journal of the European Union*, L 159, 32–39, 2014. Available at: [http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573\(2\)/oj](http://data.europa.eu/eli/dec/2014/573(2)/oj) (accessed: October 30, 2025).

Стаття надійшла: 31.10.2025
Стаття прийнята: 16.11.2025
Стаття опублікована: 22.01.2026

УДК 658.821

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>

Пушак Ярослав Ярославович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1369-8770>

Каламан Ольга Борисівна

докторка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет
вулиця Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

Харенко Дмитро Олександрович

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет
вулиця Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті досліджено технології управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві. Метою статті є виявлення, аналіз, систематизація та характеристика технологій управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві. Окреслено ключові фактори, які призводять до необхідності інноваційних зрушень та управлінських рішень щодо імплементації маркетингових комунікацій. Структуровані та розглянуті турбулентні зміни у зовнішньому середовищі сучасного підприємства. Обґрунтовано необхідність змін в комунікаційному комплексі та зростаюче значення операційної діяльності. Зображено появу альтернативних форм маркетингових комунікацій. Описано дві групи інновацій в маркетингові комунікації. Наведена статистична інформація щодо розповсюдження Інтернету серед користувачів як однієї із вагомих причин розвитку сучасних інформаційних технологій. Зображено особливості функціонування інтернет-маркетингу для сучасних підприємств. Показано роль та значення соціальних медіа для сучасних підприємств. Виявлено вплив користувачів інтернету на формування сучасних напрямів інформаційно-комунікаційні технологій. Підкреслено, що своєчасний моніторинг соціальних мереж може представляти для бізнесу конкурентну перевагу і як саме його потрібно використовувати для укріплення позиції бренду на ринку. Розглянуто особливості впровадження івент-маркетингу та залучення споживачів до маркетингових заходів, що дозволить підприємствам мати високі позиції у світі. Проілюстровано значення подієвого маркетингу для розвитку інструментів комунікацій та підвищення купівельної поведінки споживачів. Охарактеризований ступінь розвитку та імплементації партизанського маркетингу завдяки розвитку ринків, інформаційно-комунікаційних технологій. Доведено, що місце та роль партизанського маркетингу у побудові маркетингових комунікацій зі споживачами. Виявлено специфічні інструменти партизанського маркетингу. Описано, що партизанський маркетинг має специфічну сферу свого застосування, направлену на молоду вікову групу.

Ключові слова: маркетингові комунікації, інформаційні технології, інновації, управління підприємством, турбулентне середовище, управління маркетингом, інформаційно-комунікаційні технології, інструменти маркетингових комунікацій.



Pushak Yaroslav

Lviv State University of Internal Affairs

Kalaman Olga, Kharenko Dmytro

Odesa National Economic University

MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT TECHNOLOGIES OF MODERN ENTERPRISES

Abstract. The article investigates the technologies of marketing communications management in a modern enterprise. The purpose of the article is to identify, analyze, systematize and characterize the technologies of marketing communications management in a modern enterprise. The key factors that lead to the need for innovative shifts and management decisions regarding the implementation of marketing communications are outlined. Turbulent changes in the external environment of a modern enterprise are structured and considered. The need for changes in the communication complex and the growing importance of operational activities are substantiated. The emergence of alternative forms of marketing communications is depicted. Two groups of innovations in marketing communications are described. Statistical information is provided on the spread of the Internet among users as one of the important reasons for the development of modern information technologies. The features of the functioning of Internet marketing for modern enterprises are depicted. The role and significance of social media for modern enterprises are shown. The influence of Internet users on the formation of modern directions of information and communication technologies is revealed. It is emphasized that timely monitoring of social networks can provide a competitive advantage for business and how exactly it should be used to strengthen the brand's position in the market. The features of implementing event marketing and attracting consumers to marketing events are considered, which will allow enterprises to have high positions in the world. The importance of event marketing for the development of communication tools and increasing consumer purchasing behavior is illustrated. The degree of development and implementation of guerrilla marketing due to the development of markets and information and communication technologies is characterized. The place and role of guerrilla marketing in building marketing communications with consumers is proven. Specific tools of guerrilla marketing are identified. It is described that guerrilla marketing has a specific scope of application, aimed at the young age group.

Keywords: marketing communications, information technologies, innovations, enterprise management, turbulent environment, marketing management, information and communication technologies, marketing communications tools.

Вступ. Інновації – це явище, яке впливає на всі сфери діяльності сучасного підприємства, не виключаючи маркетинг та його різноманітні інструменти. З одного боку, маркетинг асоціюється з інноваціями, представляючи бізнес-активність, від якої очікується ефективність, гнучкість та розвиток. З іншого боку, цей зв'язок також забезпечується змінами в маркетинговому середовищі та імплементацією нових технологічних рішень, які призводять до модернізації та вдосконалення маркетингової та комунікаційної діяльності. Наразі маркетинг та маркетингові комунікації відрізняються сучасністю та змінюються швидше, ніж будь-коли раніше. Тому в маркетингових комунікаціях впровадження змін на користь використання креативних та інноваційних рішень стало необхідністю та передумовою для більш ефективного досягнення цілей позитивних змін та підвищення цін-

ності для споживачів, а отже, і конкурентоспроможності підприємства.

Матеріали та методи. В статті використані теоретичні методи дослідження. Так, метод абстрагування дозволив сфокусувати увагу дослідників на специфічному характері технологій управління саме маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві, побудувавши для цього спрощену модель досліджуваного предмету. Метод узагальнення допоміг виділити характерні елементи маркетингових комунікацій та імплементувати їх до практики сучасного підприємства. Метод систематизації дозволив виокремити та класифікувати існуючі інструменти маркетингових комунікацій та сформулювати технологію управління ними.

Технології управління в умовах турбулентності для сучасних підприємств стають актуальним напрямом досліджень для багатьох

вчених. Так, Маркова С.В., Головань О.О. і Пучков О.В. зосередили свою увагу на впливі маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу [1]. Карпій О. П. та Черкес Р. Б. досліджували аспекти нових форм брендингу та інноваційні маркетингові комунікації в системі підвищення репутації підприємства [2]. Крахмальова Н. А. присвятила свою наукову роботу питанню ефективності впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах [3]. Абдулов Р. М., Волокітіна Л. О. та Міщенко Л. О. займалися науковою складовою питань інтеграції менеджменту, управління бізнес-процесами та маркетингу, а саме їхнім шляхом до ефективного розвитку підприємства [4]. Бочко О., Кузьор О. та Грещак М. працювали над маркетинговими комунікаціями в системі стратегічного управління просування товарів в частині агропромислового комплексу [5]. Проте, всі наведені публікації являються відображенням лише часткової складової технологій управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві, що і обумовило напрям нашого дослідження.

Метою статті є виявлення, аналіз, систематизація та характеристика технологій управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві.

Результати. Зміни, що відбуваються в сучасному маркетингу, можна охарактеризувати як вирішальні, і вони, в першу чергу, пов'язані з турбулентними змінами у зовнішньому середовищі бізнесу. Деякі з основних змін включають:

1. Фрагментація ринків: перехід від масового до індивідуального маркетингу, що пов'язано з поступовим відходом від масових комунікацій до необхідності спілкування з меншими групами споживачів або необхідності спілкування з цільовою групою особисто та індивідуально.

2. Зміни в купівельній поведінці споживачів: зусилля щодо усвідомлення правильного вибору/покупки, зацікавленість у впливі своїх рішень про покупку, підвищення рівня освіти споживачів, зміни у ставленні, ціннос-

тях, способі життя. Так, сьогоднішні реалії в поведінці споживачів відрізняються тим, що вони ретельно вибирають товар, шукаючи найкращу пропозицію, і тому потребують набагато більше інформації, точнішої інформації, хочуть бути поінформованими швидше, потребують обговорення та інтерактивних форм комунікації.

3. Економічний розвиток: впливає на купівельну поведінку споживачів, але водночас призводить до скорочення витрат підприємств. З точки зору маркетингових комунікацій, це ставить перед собою завдання в умовах обмежених ресурсів шукати такі форми комунікації, які можуть стимулювати споживачів, які постраждали від рецесії, до покупки, тобто шукати більш економічні та ефективні рішення.

4. Розвиток технологій: розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, який також постійно змінює форму маркетингових комунікацій, їхні форми, можливості, а також приносить нові засоби комунікації. Швидке поширення високопродуктивного широкомутового підключення до Інтернету, розвиток цифрових відеокамер та багатоцільових мобільних пристроїв надзвичайно вплинули та змінили способи отримання та обробки інформації споживачами сьогодні, і змусили маркетологів змінити низку традиційних комунікаційних тактик.

Інновації в маркетингових комунікаціях пов'язані, зокрема, зі змінами в комунікаційному комплексі та зростаючим значенням операційної діяльності, зокрема прямого маркетингу [6]. Застосування альтернативних форм маркетингових комунікацій є можливим рішенням проблеми зростаючої несприйнятливості споживачів до традиційних форм маркетингових комунікацій. До альтернативних форм належать, головним чином, партизанський маркетинг, вірусний та подієвий маркетинг. Таким чином, оригінальна реалізація комунікаційної кампанії [7] спрямована на привернення уваги, провокацію сильних емоцій та вражень, а отже, на початок комунікації між людьми. Комунікація між кожним споживачем наразі вважається найефективні-

шим інструментом маркетингових комунікацій [14]. У сучасному маркетингу та маркетингових комунікаціях саме цьому питанню приділяється належна увага та вводиться ця форма під офіційною назвою «сарафанне радіо» (WoM). І нарешті, ще один зсув, який необхідно згадати, – це зростання важливості інтернет-маркетингових компаній. Сьогодні його часто називають одним із фундаментальних та критично важливих інструментів і засобів масової інформації.

В принципі, інновації в маркетингових комунікаціях можна розділити на дві групи. Перша група інновацій – це одна з категорій технологій (Інтернет та медіа), а друга – має характеристики оригінальних креативних підходів та методів комунікації, так званих альтернативних форм маркетингу (партизанський, вірусний та подієвий маркетинг). Більшість інновацій у маркетингових комунікаціях завдячують значному розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, особливо єдиного середовища – Інтернету. Існує кілька причин для цього. Найголовніше полягає в тому, що зростання цифрової грамотності та Інтернет зараз є невід’ємною частиною життя мільйонів людей та компаній, які використовують його для спілкування, розваг, а також для бізнесу.

Статистика показує, що кількість користувачів Інтернету у світі у 2025 році становить 5,56 мільярда, тобто рівень розповсюдження серед загальної кількості населення 67,9 %. Цікавим є той факт, що за минулий рік кількість користувачів зросла на 136 мільярда, тобто на 2,5 %. Порівняно із 2015 роком цей показник збільшився на 2,19 мільярда (у 2014 році – 42,3%, 2011 році – 28,7%, а в 1995 році лише 1%) [8]. Крім того, можна згадати переваги, які надає Інтернет порівняно з традиційними засобами комунікації, серед яких слід особливо виділити: прямоту, високе проникнення, інтерактивність, гнучкість, низьку та просту вимірюваність результатів та оцінку ефективності онлайн-кампаній.

З точки зору інтернет-маркетингу, комунікація одночасно пропонує повний спектр комунікаційних можливостей, різноманітні

сервіси та інструменти – банери, текстову рекламу, веб-сайти, електронну пошту, розсилку інформаційних повідомлень тощо. Окрім цих опцій, які відповідають більш традиційним моделям, інтернет-комунікація також пропонує низку можливостей активного спілкування зі споживачами в Інтернеті, що в резюме називається концепцією Web 2.0. Відповідно, соціальні медіа можна охарактеризувати як сукупність технологій та інструментів, що дозволяють обмінюватися контентом онлайн, думками та ідеями, а також створювати базу контактів. Фундаментальна відмінність між цими двома сторонами та традиційними медіа полягає в тому, що контент соціальних медіа може формуватися, брати в ньому участь та коментувати користувач [9].

Таким чином, це нове покоління сервісів, додатків, сайтів тощо, що доповнюють та розширюють оригінальний Інтернет. Користувачі не лише користуються Інтернетом, але й допомагають формувати його контент. У цих медіа користувачі можуть обговорювати, брати участь у різних проєктах та належати до певної спільноти. Згідно з численними джерелами, споживачі вирішують купувати певні товари відповідно до відгуків, рекомендацій чи іншої інформації, опублікованої користувачами Інтернет через соціальні мережі, які стають все частіше джерелом інформації, що впливає на рішення про покупку. Для всього цього можна згадати результати дослідження, яке стверджує, що 90% людей довіряють рекомендаціям друзів, а 70% довіряють веб-сайту [10]. Згідно з даними іншого дослідження колективу науковців Гречаник Н., Шурпи С. та Коледіної К., соціальні мережі надають можливість переконатися в надійності продуктів та послуг, дізнатися більше про споживачів від своїх друзів. Довіра до кожного бренду в цьому відношенні зростає, і 38% людей рекомендують бренд, з яким вони мають позитивний досвід і який їм подобається [11].

Моніторинг соціальних мереж може представляти для бізнесу конкурентну перевагу – як джерело реакції споживачів, можливість впливати на комунікацію між користувачами тощо. Соціальні мережі також пропонує багато

форм/інструментів, і постійно відкривають нові інноваційні послуги в цій галузі, тоді як інші зникають або зливаються. Тому це галузь маркетингових комунікацій, яка дуже динамічно розвивається. Найчастіше згадувані форми/засоби соціальних мереж включають: блоги, мережі для обміну фотографіями та відео (мультимедіа), форуми, дошки оголошень, оцінку веб-сайтів, соціальні мережі, підкастинг.

Івент-маркетинг та залучення споживачів до маркетингових заходів веде до лідерства у світі, найшвидше зростаючої форми маркетингу. Івент-маркетинг (досвідний маркетинг) можна просто визначити як форму надзвичайних вражень, яка привертає увагу та зацікавлює цільову групу. Метою отримання досвіду (проведення заходів) у рамках корпоративних комунікацій є підсилення психологічних та емоційних стимулів, що сприяють іміджу компанії та її продуктів, з метою підтримки довгострокових відносин між компанією та її цільовою аудиторією. Перевага заходу полягає, перш за все, в отриманні унікального досвіду. Подієвий маркетинг може приймати різні форми (наприклад, тематичні конференції, включаючи супутні соціальні та культурні програми, корпоративні дні, дні відкритих дверей, соціальні заходи, зустрічі – прийоми, відкриття магазинів тощо). Важливість цієї альтернативної форми маркетингу як з точки зору залучення споживачів, так і впливу на бізнес-ефективність, показують результати опитування Інституту подієвого маркетингу.

Вплив подієвого маркетингу на купівельну поведінку споживачів продовжує зростати. Причиною та основною мотивацією відвідування споживачів заходів є те, що існує можливість спочатку спробувати або отримати зразки продуктів, знижки, спеціальні пропозиції, а також можливість дізнатися більше про продукт. Події та враження також посилюють позитивне сприйняття бренду, наприклад, 74% залучених споживачів мають набагато позитивніше враження про компанію, бренд, продукт, які пройшли цей етап, ніж до відвідування заходу. Результати опитування також вказують на той факт, що 70% споживачів, які придбали продукт на основі

заходу, згодом стали постійними споживачами. Згідно з опитуванням Інституту подієвого маркетингу, підприємства, що проводять заходи, показують, що продажі у відповідь на зростаючу тенденцію заходу мають зростаючу ROI – повернення інвестицій у кампанії маркетингу подій, що, у свою чергу, призводить до збільшення кількості заходів та бюджетів у цій сфері [12].

Партизанський маркетинг як нетрадиційна форма реклами з моменту свого виникнення значно змінився – оновився їхній характер і особливо форма, в якій він реалізовується, головним чином завдяки розвитку ринків, інформаційно-комунікаційних технологій. Сьогодні він являє собою підхід у маркетингових комунікаціях, значення якого зростає. Загалом, це форма маркетингу, спрямована на створення максимального інтересу з використанням обмеженого бюджету, в результаті чого одержувач звертає увагу на кампанію, навіть не усвідомлюючи того факту, що це маркетингова акція. Тому партизанський маркетинг зараз використовується переважно компаніями, як малими, так і потужними, для реалізації потенціалу креативного маркетингу [13].

Перші причини, чому партизанський маркетинг є доречним та ефективним, полягають у тому, що він використовує нетрадиційні рекламні носії, більшості з яких західна цивілізація навчила успішно уникати. Він також недорогий, працює з людською психологією та має здатність створювати вторинну рекламу. І в цьому полягає основна перевага цього типу маркетингової комунікації.

Партизанський маркетинг сьогодні також спілкується зі споживачами, використовуючи різноманітні специфічні комунікаційні методи, які зазвичай називають специфічними видами маркетингу або формою інструменту партизанського маркетингу. Наприклад: вуличний арт-маркетинг, вірусний маркетинг також є найпоширенішими. Для розробки правильного типу партизанського маркетингу важливими є такі фактори, як: розмір компанії, спрямованість її діяльності – характер продуктів, характер ринку – споживачі, придатність для певного сег-

мента ринку, а також їхній зв'язок з альтернативними медіа. Досвід показує, що партизанський маркетинг дуже ефективно використовується стосовно молодих вікових груп, але реклама в друкованих ЗМІ чи на телебаченні недостатньо охоплює цю тему. У їхньому середовищі ефект партизанського маркетингу посилюється вірусним маркетингом, наприклад, поширенням через соціальні мережі.

Висновки. В контексті питання інформаційних технологій у маркетингових комунікаціях результати дослідження показали, що бізнес-практика в маркетингових комунікаціях використовує інформаційні підходи на додаток до традиційних медіа, особливо Інтернету. Сучасні підприємства вважають інтернет/цифрову комунікацію якщо не більш значущою, то принаймні еквівалентним інструментом комунікації порівняно з іншими традиційними типами медіа.

Важливо, що більшість компаній також використовують інтернет-маркетинг, але недостатньо реалізують можливості, які він пропонує. У цій сфері підприємства використовують лише веб-сайт та електронну пошту, що вже не є конкурентною перевагою, а являється звичайним явищем. Необхідно використовувати потенціал Інтернету більш комплексно. Інструмент, який пропонує більше, ніж просто цільову комунікацію, але водночас потрапляє до категорії низьковитратних, а також відстежує та періодично оцінює успіх кампаній. Дозволяє вносити зміни до налаштувань кампанії набагато швидше, ніж у випадку з традиційними медіа.

Незважаючи на той факт, що соціальні мережі є одними з провідних світових інновацій у маркетингових комунікаціях, але сучасні підприємства дуже рідко їх використовують для побудови своїх маркетингових комунікацій. В цьому контексті важливо оцінити, які саме можливості відкриваються у сфері соціальних мереж з точки зору маркетингових комунікацій. Окрім публікації інформації про компанію, це також коментування, обговорення та відгуки. Споживачі можуть висловити свою думку або поставити запитання щодо продуктів. Зворотній зв'язок є швидким та простим. З іншого боку, слід також зазначити, що підприємства, які вже вирішили діяти в цій сфері та бути ефективними, повинні мати чітко визначену мету – вони хочуть, щоб дії в соціальній мережі досягли своєї мети, і відповідно, у довгостроковій перспективі, вони будуть активними та готові створювати якісний контент.

На завершення, слід зазначити, що сучасний стан, оновлення та модернізації у сфері маркетингових комунікацій вказує на те, що їхнє майбутнє буде зосереджено на створенні нових видів діяльності та подальшому розвитку існуючих залежно від конкретних інтересів та потреб суспільства. Майбутнє маркетингу та маркетингових комунікацій залежатиме від їхнього технічного рівня та рівня знань. Результатом усього цього, з точки зору маркетингових комунікацій, має бути головним чином здатність до персоналізації та завдяки цьому постійне створення довготривалої взаємодії зі споживачами.

Список використаних джерел:

1. Маркова С. В., Головань О. О., Пучков О. В. Вплив маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 92. № 1. С. 133–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.133
2. Карпій О. П., Черкес Р. Б. Нові форми брендингу та інноваційні маркетингові комунікації в системі підвищення репутації підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15348541>
3. Крахмальова Н. А. Ефективність впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.92>
4. Абдулов Р. М., Волокитіна Л. О., Міщенко Л. О. Інтеграція менеджменту, управління бізнес-процесами та маркетингу: шлях до ефективного розвитку підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3 (79). С. 151–157. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-18>

5. Бочко О., Кузьор О., Грещак М. Маркетингові комунікації в системі стратегічного управління просування товарів агропромислового комплексу. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5118>
6. Сафронська І. М., Заблодська І. В. Інноваційні технології як інструмент персоналізації маркетингових комунікацій у бренд-менеджменті. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1. С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.59>
7. Белкін І. Особливості вірусного маркетингу, бенчмаркінгу та соціально відповідального маркетингу як перспективних напрямків на ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-39>
8. Найцікавіше зі звіту Digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. *Mediamaker* : веб-сайт. URL: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-16257/> (дата звернення: 14.10.2025).
9. Безуглова В. Д. Соціальні медіа як інструмент комунікації з громадськістю у кризових ситуаціях : дис. ... PhD : 054. Кривий Ріг, 2025. 293 с.
10. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
11. Гречаник Н., Шурпа С., Коледіна К. Особливості впливу соціальних медіа на поведінку споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-28>
12. Каламан О. Б., Градобітова О. І. Імплементация інноваційних технологій як основа ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності. *Економіка і регіони*. 2024. № 4(95). С. 16–22. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3602](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3602)
13. Тарасова К. І., Сало Я. В., Новак Г. В. Партизанський маркетинг як ефективний спосіб просування підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-15>
14. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2016. 320 с., С. 29–97.

References:

1. Markova S. V., Holovan O. O., Puchkov O. V. (2025) Vplyv marketynhu, menedzhmentu ta obliku na stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva v riznykh sferakh biznesu [The influence of marketing, management and accounting on the strategic management of the enterprise's potential in various business areas]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 92, no. 1, pp. 133–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.133
2. Karpіi O. P., Cherkes R. B. (2025) Novi formy brendynhu ta innovatsiini marketynhovi komunikatsii v systemi pidvyshchennia reputatsii pidpriemstva [New forms of branding and innovative marketing communications in the system of improving the reputation of the enterprise]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15348541>
3. Krakhmalova N. A. (2025) Efektyvnist vprovadzhennia intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii na pidpriemstvakh [The effectiveness of implementing integrated marketing communications at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no 3, pp. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.92>
4. Abdulov R. M., Volokytina L. O., Mishchenko L. O. (2025) Intehratsiia menedzhmentu, upravlinnia biznes-protsesamy ta marketynhu: shliakh do efektyvnoho rozvytku pidpriemstva [Integration of management, business process management and marketing: the path to effective development of the enterprise]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, no. 3 (79), pp. 151–157. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-18>
5. Bochko O., Kuzor O., Hreshchak M. (2024) Marketynhovi komunikatsii v systemi stratehichnoho upravlinnia prosuvannia tovariv ahropromyslovoho kompleksu [Marketing communications in the system of strategic management of the promotion of agricultural products]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini – Formation of a market economy in Ukraine*, vol. 51, pp. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5118>
6. Safronska I. M., Zablodska I. V. (2025) Innovatsiini tekhnolohii yak instrument personalizatsii marketynhovykh komunikatsii u brend-menedzhmenti [Innovative technologies as a tool for personalizing marketing communications in brand management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1, pp. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.59>

7. Bielkin I. (2022) Osoblyvosti virusnoho marketynhu, benchmarkinhu ta sotsialno vidpovidalnoho marketynhu yak perspektyvnykh napriamkiv na rynku [Peculiarities of viral marketing, benchmarking and socially responsible marketing as promising areas in the market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-39>
8. Naitsikavishe zi zvituv Digital 2025 pro vzaiemodiiu z tsyfrovymy tekhnolohiiamy [The most interesting from the Digital 2025 report on interaction with digital technologies]. *Mediamaker* : veb-sait. Available at: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvituv-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-cyfrovymy-tehnologiyamy-16257/> (accessed October 14, 2025).
9. Bezuhlova V. D. (2025) *Sotsialni media yak instrument komunikatsii z hromadskistiu u kryzovykh sytuatsiiakh* [Social media as a tool for public communication in crisis situations]: dys. ... PhD : 054. Kryvyi Rih, 293 p. (in Ukrainian)
10. *Tsyfrovyi marketynh – model marketynhu KhKhI storichchia : monohrafiia* [Digital marketing – a marketing model of the 21st century: monograph] (2017) / avt. kol.: M.A. Oklander, T.O. Oklander, O.I. Yashkina [ta in.]; za red. d.e.n., prof. M.A. Oklandera. Odesa: Astropynt, 292 p. (in Ukrainian)
11. Hrechanyk N., Shurpa S., Koliedina K. (2024) Osoblyvosti vplyvu sotsialnykh media na povedinku spozhyvachiv [Peculiarities of the influence of social media on consumer behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-28>
12. Kalaman O. B., Hradobitova O. I. (2024) Implementatsiia innovatsiinykh tekhnolohii yak osnova efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstv industrii hostynnosti [Implementation of innovative technologies as the basis for the effective functioning of hospitality industry enterprises]. *Ekonomika i rehiony – Economy and Regions*, no. 4(95), pp. 16–22. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3602](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3602)
13. Tarasova K. I., Salo Ya. V., Novak H. V. (2023) Partyzanskyi marketynh yak efektyvnyi sposib prosuvannia pidpriemstva [Guerrilla marketing as an effective way to promote an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 186, pp. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-15>
14. Zybareva O. V. (Ed.). (2016). *Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv: Monohrafiia* (Features of enterprise management under global challenges: Monograph). Chernivtsi: Tekhnodruk, pp. 29–97.

Стаття надійшла: 17.10.2025

Стаття прийнята: 03.11.2025

Стаття опублікована: 22.01.2026

УДК 658:336:343

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-6>

Ревак Ірина Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач науково-дослідної лабораторії
OSINT-досліджень та безпекової аналітики,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1755-2947>

Підхомний Олег Михайлович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
вулиця Університетська, 1, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2642-8657>

ВІДКРИТІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНИМ САНКЦІЙНИМ КОМПЛАЄНСОМ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто проблему використання відкритих джерел інформації у системі управління корпоративним санкційним комплаєнсом логістичних підприємств. Підкреслено, що сучасні умови глобалізації та зростання санкційного тиску на міжнародну економіку формують потребу у посиленні прозорості ланцюгів постачання, підвищенні рівня контролю за контрагентами та запобіганні участі компаній у схемах обходу санкційних обмежень. Метою статті є обґрунтування ролі та класифікації відкритих джерел інформації у процесі управління корпоративним санкційним комплаєнсом логістичних підприємств, а також визначення критеріїв їх достовірності для забезпечення ефективного моніторингу та ухвалення управлінських рішень. Запропоновано класифікаційний підхід до систематизації відкритих джерел інформації за ознаками функціонального призначення, походження, рівня офіційності та технологічних можливостей збору даних. Встановлено, що відкриті джерела виконують базову функцію у корпоративному санкційному комплаєнсі, забезпечуючи виявлення ризиків, ідентифікацію порушень санкційного режиму, оцінку ділової репутації контрагентів та документування процесів перевірки. Наукова новизна полягає у розробленні системної класифікації відкритих джерел інформації, адаптованої до потреб санкційного комплаєнсу в логістиці, та у визначенні пріоритетності їх практичного застосування у різних типах управлінських рішень – стратегічних, тактичних, операційних та аналітико-прогностичних. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для формування внутрішньої політики комплаєнсу, удосконалення процедур перевірки контрагентів, розроблення автоматизованих систем моніторингу ризиків та підготовки фахівців у сфері інформаційної безпеки бізнесу. Зроблено висновок, що інтеграція відкритих джерел інформації у корпоративну систему санкційного комплаєнсу є необхідною умовою підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення прозорості логістичних процесів та формування стійкої репутаційної політики підприємств на міжнародному ринку.

Ключові слова: OSINT, корпоративний санкційний комплаєнс, логістичні підприємства, управління ризиками, моніторинг клієнтів та контрагентів.

Revak Iryna

Lviv State University of Internal Affairs

Pidkhomnyi Oleg

Ivan Franko National University of Lviv

OPEN SOURCES OF INFORMATION IN THE LOGISTICS ENTERPRISES CORPORATE SANCTIONS COMPLIANCE MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the problem of using open-source information within the management system of corporate sanctions compliance in logistics enterprises. It emphasizes that under conditions of globalization and increasing sanctions pressure on the international economy, there is a growing need to enhance supply chain transparency, strengthen control over counterparties, and prevent companies from participating in schemes aimed at circumventing sanctions. The purpose of the study is to substantiate the role and classification of open-source information in corporate sanctions compliance management of logistics enterprises and to define criteria for its reliability to ensure effective monitoring and informed managerial decision-making. The author proposes a classification approach to the systematization of open-source information according to its functional purpose, origin, level of officiality, and technological capabilities of data collection. It is established that open sources perform a fundamental function in corporate sanctions compliance, providing risk identification, detection of sanctions violations, assessment of counterparties' business reputation, and documentation of compliance verification procedures. The scientific novelty lies in developing a systemic classification of open-source information adapted to the needs of sanctions compliance in logistics, as well as in determining the prioritization of its practical application across different types of managerial decisions – strategic, tactical, operational, and analytical-predictive. The practical significance of the study is the possibility of applying the proposed approaches to create internal compliance policies, improve counterparty verification procedures, develop automated risk monitoring systems, and train professionals in the field of business information security. It is concluded that the integration of open-source information into the corporate sanctions compliance system is a prerequisite for enhancing risk management efficiency, ensuring supply chain transparency, and strengthening the reputational resilience of enterprises in the international market.*

Keywords: OSINT, corporate sanctions compliance, logistics enterprises, risk management, monitoring of clients and counterparties.

Вступ. Підвищення санкційного тиску на міжнародну економіку, трансформація глобальних ланцюгів постачання та зростання вимог до прозорості бізнес-процесів обумовлюють потребу у формуванні дієвих механізмів корпоративного санкційного комплаєнсу. Для логістичних підприємств, які безпосередньо взаємодіють із великою кількістю контрагентів, державних і приватних структур у різних юрисдикціях, питання своєчасного виявлення санкційних ризиків набуває стратегічного значення. Ефективне управління комплаєнсом у цій сфері неможливе без системного використання відкритих джерел інформації, що дають змогу оперативно ідентифікувати ризикові зв'язки, відстежувати динаміку санкційних списків та перевіряти репутаційну надійність партнерів.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням значення інформаційної аналітики в корпоративному управлінні та необхідністю

переходу від формального виконання вимог санкційного контролю до побудови комплексної системи ризик-орієнтованого комплаєнсу. Відкриті джерела інформації стають не лише інструментом аналітичної підтримки, а й елементом стратегічного управління, який забезпечує прозорість прийняття рішень, відповідальність компанії перед міжнародними регуляторами та підтримання її ділової репутації.

Матеріали та методи. Питання застосування відкритих джерел інформації в системах корпоративного комплаєнсу перебуває на стадії формування та інституціоналізації. Наукові праці, присвячені комплаєнсу, здебільшого зосереджуються на фінансовому секторі або управлінні ризиками у банківській діяльності. Натомість дослідження, які комплексно розглядають OSINT як інструмент управління корпоративним санкційним комплаєнсом саме у сфері логістики, є поодинокими. Відсутність

цілісної класифікації відкритих джерел, орієнтованої на потреби логістичних компаній, ускладнює формування ефективних процедур перевірки контрагентів, моніторингу поставчань та запобігання участі підприємств у санкційно-ризикових схемах.

Оглядовий аналіз наукової праці Гіоні Р., Таддео М., Флоріді Л. демонструє, що джерела відкритої інформації складають 80–90 % розвідданих в діяльності служб безпеки, при цьому швидке впровадження штучного інтелекту у процеси обробки таких даних породжує значущі соціально-етичні, правові та управлінські виклики [1]. У статті [6] автори пропонують класифікацію даних та інструментів збору відкритої інформації стосовно цифрових ідентичностей, яка може бути адаптована в контексті класифікації джерел інформації для санкційного комплаєнсу. Джерело «Використання OSINT для ідентифікації підсанкційних підприємств» висвітлює практичні підходи до використання відкритих джерел для ідентифікації зв'язків із підсанкційними суб'єктами, акцентуючи на складнощах виявлення афілійованих осіб і організацій та необхідності комплексного інструментарію перевірки [3].

У статті Мартінса К., Медейроса І. [2] представлено платформу АЕССР, яка автоматично класифікує й корелює загрози на основі єдиної таксономії для поліпшення якості розвідданих, зібраних із відкритих джерел. Автори наукової праці [5] на основі трьох судових справ, журналістських матеріалів та інтерв'ю з правоохоронцями побудували *crime script*, який розкриває механізми обходу санкцій у постачанні товарів з Нідерландів до Росії, демонструє взаємозв'язок корпоративної, організованої та державної злочинності та окреслює напрями розроблення превентивних заходів. У публікації [4] розглянуто, як програмні рішення, засновані на використанні відкритих джерел інформації, можуть слугувати стратегічним інструментом забезпечення безпеки, прозорості та цифрової суверенності логістичних систем, з акцентом на правові, економічні та технологічні аспекти їх трансформації.

Як показує проведений аналіз, у наукових джерелах ґрунтовно розкрито загальні можли-

вості використання відкритих джерел та штучного інтелекту в розвідувальній діяльності; описано підходи до систематичного пошуку ідентифікаційних даних у відкритому інтернет-просторі; наведено практичні алгоритми виявлення підсанкційних зв'язків через публічні дані, зокрема афілійованих осіб і посередників; представлено таксономії, розроблені для суміжних галузей, які доводять, що класифікація сприяє підвищенню якості даних; а також окреслено кримінологічні моделі обходу санкцій, що відображають складність багаторівневих схем і необхідність багатоджерельного моніторингу. У науковій літературі досі недостатньо розробленим залишається питання валідації та ранжування відкритих джерел інформації в контексті корпоративного санкційного комплаєнсу логістичних підприємств, зокрема щодо перетворення класифікаційних підходів на дієвий інструмент підтримки управлінських рішень.

Розроблення класифікації відкритих джерел інформації в управлінні корпоративним санкційним комплаєнсом логістичних підприємств здійснювалось із застосуванням низки взаємодоповнюючих наукових методів, що забезпечили її теоретичну обґрунтованість і логічну структурованість. Основу відповідного методичного підходу становили аналіз і синтез, які використано для узагальнення існуючих наукових підходів до структурування інформаційних ресурсів та виокремлення їх ознак за функціональними та правовими критеріями. Порівняльний метод дав змогу встановити відмінності між групами джерел за походженням, рівнем офіційності та технологічними властивостями. Структурно-функціональний метод застосовано для визначення місця і ролі кожного типу джерел у системі корпоративного комплаєнс-менеджменту, а класифікаційно-аналітичний метод – для формування системи класифікаційних ознак. Методи узагальнення й логічний забезпечили формування концептуальної єдності розробленої класифікації, а метод експертних оцінок – перевірку можливості її практичного застосування в управлінні санкційними ризиками логістичних підприємств. Системне використання цих методів

дало змогу створити науково обґрунтовану та придатну до практичної імплементації класифікацію відкритих джерел інформації у сфері санкційного комплаєнсу.

Метою статті є обґрунтування ролі відкритих джерел інформації в управлінні корпоративним санкційним комплаєнсом логістичних підприємств, розроблення класифікаційного підходу до їх систематизації та визначення критеріїв достовірності для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері санкційного контролю.

Результати. Проведене дослідження відображає систематизоване узагальнення ключових тенденцій у застосуванні відкритих джерел інформації для забезпечення корпоративного санкційного комплаєнсу логістичних підприємств та розвитку їхнього інформаційно-аналітичного потенціалу. На основі вивчення наукових, нормативних та галузевих матеріалів виокремлено основні типи відкритих джерел, що забезпечують ідентифікацію, перевірку, правову оцінку та репутаційний аналіз контрагентів у межах корпоративних процедур дотримання санкційних вимог. Розроблена класифікація демонструє системний зв'язок між походженням, рівнем офіційності та функціональним призначенням інформації, що дає змогу підвищити точність моніторингу санкційних ризиків і адаптувати процеси управ-

ління комплаєнсом до сучасних вимог прозорості та міжнародної відповідності (табл. 1).

За функціональним призначенням відкриті джерела інформації, що використовуються в управлінні корпоративним санкційним комплаєнсом логістичних підприємств, поділяються на ідентифікаційні, верифікаційні, правові та репутаційно-аналітичні. Ідентифікаційні джерела забезпечують встановлення основних відомостей про контрагентів – юридичний статус, структуру власності, бенефіціарів, географію діяльності та участь у міжнародних ланцюгах постачання. Їх використання дозволяє виявляти потенційні зв'язки із підсанкційними структурами на початковому етапі аналізу ризиків. Верифікаційні джерела призначені для підтвердження достовірності та актуальності даних, отриманих на етапі ідентифікації, зокрема шляхом порівняння з офіційними санкційними списками, базами регуляторів, митними реєстрами чи судовими документами. Правові джерела охоплюють нормативно-правові акти, міжнародні договори, рішення санкційних органів і судових інстанцій, що визначають правовий статус суб'єктів і дають змогу оцінити законність взаємодії з ними. Репутаційно-аналітичні джерела формують уявлення про етичну, соціальну та корпоративну відповідальність контрагентів через аналіз публікацій у ЗМІ, розслідувань,

Таблиця 1

Ознаки класифікації відкритих джерел інформації в управлінні корпоративним санкційним комплаєнсом та їх ранжування за практичною значущістю

№	Ознака класифікації	Види
1	За функціональним призначенням	Ідентифікаційні джерела; Верифікаційні джерела; Правові джерела; Репутаційно-аналітичні джерела.
2	За походженням інформації	Державні та міждержавні ресурси; Корпоративні відкриті джерела; Медійні ресурси; Аналітичні матеріали; Джерела транспортної інформації; Соціальні мережі.
3	За рівнем офіційності	Первинні офіційні джерела; Комерційні та галузеві ресурси, створені на основі офіційних джерел; Неофіційні, але верифіковані джерела.
4	За технологічними можливостями збору та обробки	Статичні джерела; Динамічні джерела; Інтерактивні джерела.

Джерело: складено авторами

професійних рейтингів і соціальних мереж. Сукупне використання цих типів джерел забезпечує комплексність санкційного моніторингу, підвищує достовірність висновків OSINT-аналітики та зміцнює інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері корпоративного комплаєнсу.

За походженням інформації відкриті джерела, що застосовуються у корпоративному санкційному комплаєнсі логістичних підприємств, поділяються на державні та міждержавні ресурси, корпоративні відкриті джерела, медійні ресурси, аналітичні матеріали, джерела транспортної інформації та соціальні мережі. Державні та міждержавні ресурси охоплюють офіційні реєстри, санкційні списки, митну та судову статистику, а також публікації міжнародних організацій, які забезпечують високий рівень достовірності та юридичної верифікації даних. Корпоративні відкриті джерела включають інформацію про структуру власності, бенефіціарів, фінансову звітність і декларації компаній, що дає змогу оцінювати ризики співпраці з підсанкційними або афілійованими суб'єктами. Медійні ресурси формують додатковий інформаційний фон через публікації у ЗМІ, офіційні заяви компаній, журналістські розслідування та тематичні портали, які дозволяють виявляти непрямі ознаки обходу санкцій. Аналітичні матеріали, зокрема галузеві огляди, дослідження громадських організацій та OSINT-звіти, забезпечують системне розуміння тенденцій і механізмів санкційного впливу на логістичні потоки. Джерела транспортної інформації, такі як системи суднового трекінгу, митні бази та логістичні платформи, мають практичну цінність для відстеження руху товарів і транспортних засобів у режимі реального часу, що є критичним для виявлення схем обходу санкцій. Нарешті, соціальні мережі виступають динамічним каналом збору ознак ризикової поведінки суб'єктів, дозволяють фіксувати комунікації, зміни у власності чи діяльності, які не відображені в офіційних документах. Сукупне використання цих джерел створює комплексну інформаційну базу для управлінських рішень, підвищуючи ефективність системи санкційного комплаєнсу в логістичних компаніях.

За рівнем офіційності відкриті джерела інформації, що використовуються у корпоративному санкційному комплаєнсі логістичних підприємств, поділяються на первинні офіційні, комерційні та галузеві ресурси, створені на основі офіційних даних, а також неофіційні, але верифіковані джерела. Первинні офіційні джерела охоплюють державні та міждержавні реєстри, офіційні санкційні списки, нормативно-правові акти, судові рішення, публікації регуляторів і митних органів, що забезпечують найвищий рівень достовірності та мають юридичну силу для підтвердження або спростування санкційної відповідності контрагентів. Комерційні та галузеві ресурси формуються на основі відкритих офіційних даних, проте проходять додаткову аналітичну або технічну обробку – це, зокрема, агрегатори санкційних баз, платформи для моніторингу суден, логістичні аналітичні сервіси та системи корпоративного ризик-скорингу. Вони підвищують зручність доступу до інформації, дозволяють інтегрувати її в автоматизовані комплаєнс-процеси, хоча вимагають перевірки джерела походження даних. Неофіційні, але верифіковані джерела включають результати журналістських розслідувань, матеріали незалежних аналітичних центрів, експертні огляди та OSINT-звіти, які не мають офіційного статусу, але підтверджуються кількома незалежними джерелами та мають високу доказову цінність у практиці корпоративного аналізу ризиків. Такий багаторівневий підхід до класифікації джерел за рівнем офіційності забезпечує баланс між юридичною легітимністю, оперативністю отримання інформації та глибиною аналітичного опрацювання даних у системі санкційного комплаєнсу.

За технологічними можливостями збору та обробки інформації відкриті джерела, що використовуються у корпоративному санкційному комплаєнсі логістичних підприємств, поділяються на статичні, динамічні та інтерактивні. Статичні джерела містять фіксовану, малозмінну інформацію – офіційні реєстри, архіви фінансової звітності, публікації санкційних списків, судові рішення чи бази корпоративних даних. Їхня цінність полягає у стабільності та можливості ретроспективного аналізу, однак вони потребують регулярного оновлення для підтримання

актуальності. Динамічні джерела характеризуються постійним оновленням даних у режимі реального часу – це зокрема системи моніторингу суден (MarineTraffic, VesselFinder), митні та логістичні інформаційні потоки, агрегатори санкційних змін або автоматизовані новинні API. Вони забезпечують оперативність реагування на зміни в санкційних реєстрах і маршрутах постачання. Інтерактивні джерела поєднують ознаки попередніх двох типів і дають змогу користувачам здійснювати цільовий пошук, фільтрацію, порівняння та аналітичну візуалізацію даних у спеціалізованих OSINT-платформах. Такі джерела сприяють інтеграції відкритих даних у процеси ризик-скорингу, автоматизованого моніторингу контрагентів і прийняття управлінських рішень. Поєднання статичних, динамічних й інтерактивних джерел формує технологічну основу для створення комплексної системи інформаційної підтримки санкційного комплаєнсу в логістичних підприємствах.

У практиці корпоративного санкційного комплаєнсу достовірність інформації визначається поєднанням таких параметрів, як надійність інформаційних джерел (автентичність, незалежність, репутація), верифікаційна підтверджуваність (узгодженість, відтворюваність) та операційна актуальність (своєчасність, повнота, технічна цілісність).

Управлінські рішення в системі корпоративного санкційного комплаєнсу логістичних підприємств охоплюють чотири рівні, що відрізняються за масштабом, часовою перспективою та функціональною спрямованістю. Стратегічні рішення визначають загальну політику комплаєнсу, вибір партнерів та країн для співпраці й формують довгострокові межі дотримання санкційних норм. Тактичні рішення спрямовані на організацію процесів моніторингу та перевірки контрагентів, коригування маршрутів постачань і внутрішніх процедур контролю. Операційні рішення реалізуються на рівні щоденної діяльності, включаючи блокування угод із ризиковими контрагентами, зміну логістичних маршрутів та адаптацію банківських і страхових умов. Аналітико-прогностичні рішення забезпечують оцінку й передбачення потенційних санкційних ризиків, моделювання сценаріїв розви-

тку подій та розробку превентивних заходів для підвищення ефективності управління ризиками й мінімізації можливих втрат підприємства.

Таким чином, тип управлінського рішення в системі корпоративного санкційного комплаєнсу прямо залежить від глибини, достовірності та своєчасності інформації, отриманої з відкритих джерел. Ефективне використання OSINT дозволяє логістичним підприємствам не лише реагувати на санкційні обмеження, а й передбачати ризики, формувати адаптивні стратегії та підтримувати репутаційну стійкість на міжнародних ринках.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що відкриті джерела інформації є важливим елементом системи корпоративного санкційного комплаєнсу логістичних підприємств, оскільки вони забезпечують своєчасне виявлення ризиків, пов'язаних із клієнтами, контрагентами, маршрутами постачання та юрисдикційними обмеженнями. Використання таких джерел сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, удосконаленню управлінських механізмів дотримання санкційних вимог і посиленню фінансової безпеки в логістичних ланцюгах.

Розроблена класифікація відкритих джерел за походженням, рівнем офіційності, функціональним призначенням і технологічними можливостями сприятиме систематизації різноманітних інформаційних потоків та визначенню їх ролі у процесах корпоративного контролю. Вона забезпечує концептуальну основу для оцінювання достовірності даних, ідентифікації та верифікації контрагентів, а також формування аналітичних рішень у системі управління санкційними ризиками.

Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення, створюючи передумови для вдосконалення корпоративних політик комплаєнсу, розроблення внутрішніх процедур перевірки клієнтів, контрагентів і впровадження аналітичних інструментів автоматизованого моніторингу. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення моделей оцінювання вагомості більш деталізованих типів відкритих джерел у процесі прийняття комплаєнс-рішень та алгоритмів їх інтеграції у цифрові системи управління ризиками логістичних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ghioni R., Taddeo M., Floridi L. Open source intelligence and AI: a systematic review of the GELSI literature. *AI & SOCIETY*: веб-сайт. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9883130/> (дата звернення: 30.10.2025)
2. Martins C., Medeiros I. Generating Quality Threat Intelligence Leveraging OSINT and a Cyber Threat Unified Taxonomy. *ACM Transactions on Privacy and Security*. Vol. 25, No. 3. Article 19: веб-сайт. URL: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3530977> (дата звернення: 30.10.2025)
3. Nihad A. Hassan Using OSINT to identify sanctioned entities: веб-сайт. URL: <https://authentic8.com/blog/using-osint-identify-sanctioned-entities> (дата звернення: 20.10.2025)
4. Plevnik M., Gumzej R. Open Source as the Foundation of Safety and Security in Logistics Digital Transformation. *Systems*. 2025. 13, 424: веб-сайт. URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/6/424> (дата звернення: 30.10.2025)
5. Santvoord V.D., Visser N. Scripting the evasions of sanctions: A case analysis of the circumvention of sanctions on the supply of goods to Russia from the Netherlands. *Journal of Economic Criminology*: веб-сайт. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949791425000533> (дата звернення: 30.10.2025)
6. Walkow M., Pöhn D. Systematically Searching for Identity-Related Information in the Internet with OSINT Tools: веб-сайт. URL: <https://ar5iv.labs.arxiv.org/html/2407.16251> (дата звернення: 20.10.2025)

References:

1. Ghioni R., Taddeo M., Floridi L. (2023) Open source intelligence and AI: a systematic review of the GELSI literature. *AI & SOCIETY*. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9883130/> (accessed 30 October, 2025)
2. Martins C., Medeiros I. (2022) Generating Quality Threat Intelligence Leveraging OSINT and a Cyber Threat Unified Taxonomy. *ACM Transactions on Privacy and Security*. Vol. 25, No. 3. Article 19. Available at: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3530977> (accessed 30 October, 2025)
3. Nihad A. Hassan (2023) Using OSINT to identify sanctioned entities. Available at: <https://authentic8.com/blog/using-osint-identify-sanctioned-entities> (accessed 20 October, 2025)
4. Plevnik M., Gumzej R. Open Source as the Foundation of Safety and Security in Logistics Digital Transformation. *Systems*. 2025. 13, 424. Available at: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/6/424> (accessed 30 October, 2025)
5. Santvoord V.D., Visser N. (2025) Scripting the evasions of sanctions: A case analysis of the circumvention of sanctions on the supply of goods to Russia from the Netherlands. *Journal of Economic Criminology*. Available at: <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S2949791425000533> (accessed 30 October, 2025)
6. Walkow M., Pöhn D. (2024) Systematically Searching for Identity-Related Information in the Internet with OSINT Tools. Available at: <https://ar5iv.labs.arxiv.org/html/2407.16251> (accessed 20 October, 2025)

Стаття надійшла: 31.10.2025
Стаття прийнята: 17.11.2025
Стаття опублікована: 22.01.2026

УДК 005.21:005.52:005.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-7>**Франчук Василь Іванович**

доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник НДІ OSINT-технологій
та безпекової аналітики,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5305-3286>

Мельник Степан Іванович

доктор економічних наук, професор,
заступник декана факультету №2
з освітньої та науково-дослідної діяльності,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3782-5973>

Гобела Володимир Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-2329>

ВПЛИВ БЕЗПЕКОВОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Анотація. В статті проведено аналіз змісту та структури прийняття управлінського рішення, за результатами якого встановлено, що цей процес має два основних пов'язаних між собою етапи: етап підготовки варіантів дій та етап вибору кінцевого варіанту. Обґрунтовано, що на кожному з цих етапів на якість управлінського рішення, окрім інших чинників, суттєвий вплив має безпекова культура тих хто його приймає. Удосконалено визначення поняття «безпекова культура» під яким розуміється система безпекових цінностей, які сформовані у межах організаційної культури людини і виявляються у формі безпекового мислення та безпекової поведінки як норми у відносинах, що має позитивний вплив на сприйняття, процес, ситуацію чи стан. Для глибшого розуміння її внутрішньої структури розроблено концентричну модель безпекової культури, де наочно продемонстровано, що ядром є безпекові цінності, які проявляються у формі безпекового мислення та безпекової поведінки. Розроблено й обґрунтовано модель та механізм впливу безпекової культури як складової організаційної культури менеджера на прийняття управлінського рішення. У цій моделі запропонована структурна схема, яка відображає об'єктивний процес впливу безпекових цінностей суб'єктів прийняття управлінських рішень на міжособистісні та ділові комунікації з іншими учасниками комунікації, який формує у них безпекове мислення та безпекову поведінку, що згодом стає нормою у відносинах. У підсумку, комунікації на основі безпекових цінностей підвищують: рівень стійкості у суб'єктів прийняття управлінських рішень в умовах дії загроз, створюючи умови для визначення їх джерела, ймовірності реалізації, спрямованість та руйнівної сили, а також рівень власної готовності та можливості щодо протидії цій загрозі чи загрозам, а у найгіршому випадку відновлення; спрямовують комунікації на цілісне й упорядковане пізнання і відображення безпекової дійсності у зовнішньому середовищі та формування відносин і вибору варіанту рішення, спрямованість його дії на стабільність та розвиток, тобто цілеспрямовані зміни, що ведуть до покращення. У даній моделі також запропоновано схему і механізм, коли у суб'єкта прийняття управлінських рішень безпекова культура не сформована або сформована, але на рівні поведінки (дії) не проявляється, в силу різних причин чи обставин, то тоді його комунікації, поведінка заповнюються провокаціями, збуренням. У такій ситуації процес прийняття управ-



лінського рішення на всіх його етапах буде дестабілізуватися, і як наслідок воно буде спрямоване на нанесення збитків та руйнування. Також визначено основні ознаки безпекової культури, через які вона проявляється та має вплив на процес прийняття управлінського рішення. Запропоновано визначення таких понять як: безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення.

Ключові слова: прийняття управлінського рішення, безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення, концентрична модель безпекової культури.

Franchuk Vasyly, Melnyk Stepan, Hobela Volodymyr
Lviv State University of Internal Affairs

THE IMPACT OF SECURITY CULTURE ON MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. The article analyzes the content and structure of managerial decision-making and identifies two interrelated core stages of this process: the stage of preparing action alternatives and the stage of selecting the final option. It is substantiated that at each of these stages, along with other influencing factors, the security culture of the decision-maker plays a significant role in shaping the quality of the managerial decision. The definition of "security culture" is refined and conceptualized as a system of security values developed within the framework of a person's organizational culture. These values manifest themselves through security-oriented thinking and behavior, which become normative in interpersonal and professional relations, positively affecting the perception of threats, decision-making processes, situational awareness, and overall resilience. To provide a deeper understanding of the internal structure of security culture, a concentric model is developed, where the core is represented by security values that are expressed through security thinking and security behavior. A conceptual model and mechanism of the influence of security culture – understood as a component of a manager's organizational culture – on managerial decision-making is proposed and substantiated. This model includes a structural scheme illustrating how the security values of decision-making subjects influence interpersonal and business communications with others, forming security-oriented thinking and behavior, which subsequently become normative relational patterns. Ultimately, communications based on security values enhance the resilience of decision-makers under threat conditions by enabling them to identify threat sources, estimate their probability and destructive potential, and assess their own preparedness and response capabilities – including recovery potential in worst-case scenarios. Such value-based communication also contributes to coherent, system-oriented perception of external security realities and supports the formulation of decisions aimed at systemic stability and progressive development. The model also outlines scenarios where the subject of managerial decision-making either lacks a developed security culture or possesses it only nominally – without consistent behavioral manifestation – due to external or internal constraints. In such cases, communication and behavior become susceptible to provocation and disruption, destabilizing the decision-making process at all stages and potentially leading to decisions that cause damage or destruction. Additionally, the paper identifies the key indicators through which security culture manifests and exerts influence on managerial decision-making, and offers refined definitions of the concepts "security culture", "security values", "security thinking", "security behavior" and "security resilience of the decision-making subject".

Keywords: managerial decision-making, safety culture, safety values, safety thinking, safety behavior, safety resilience of the subject of managerial decision-making, concentric model of safety culture.

Вступ. Життєдіяльність людини, організації, держави та суспільства завжди супроводжується прийняттям рішень, які відіграють роль фундаментальної основи їх функціонування. Слушною є думка Юло Вооглайда про те, що формування рішень є ключовим питанням у кожній зі сфер суспільного життя й на кожному рівні регуляції [8].

Не всі рішення є управлінськими, а лише ті, які пов'язані з управлінням, причому пов'язані з ним безпосередньо. Управління завжди є цілеспрямованою діяльністю, передбачає участь у ньому суб'єкта, що визначає мету управління; отже, мета виступає як орієнтир, що направляє управлінську діяльність. Цьому розумінню управління з усіх

раніше наведених словникових значень слова «рішення» найбільше відповідають трактування рішення в сенсі «дії», «обраного шляху дій після обмірковування, обговорення якогось питання» [13]. З такою думкою автора можна погодитися, оскільки тут окреслено два основних визначальних акценти: перший – спрямовує на те, що прийняття рішення – це «дія», а другий – показує, що ця дія має два пов'язаних між собою етапи: етап підготовки варіантів дій (обмірковування, обговорення питання) та етап вибору кінцевого варіанту (обрання шляху дій).

Подібної думки, яку ми теж поділяємо, притримується й авторка дослідження [7], яка під прийняттям управлінських рішень розуміє процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Прийняття управлінських рішень може бути інтуїтивним, на основі суджень, або раціональним. У даному дослідженні йтиметься про два крайні, оскільки прийняття управлінських рішень інтуїтивно тобто без логічного мислення це не професійно та й шанси на вірний вибір альтернативи невисокі.

Моделей раціонального прийняття рішень у наукових джерелах пропонується чимало. Так, модель раціонального прийняття рішень пропонується у дослідженні [5] та містить блоки: підготовку до розробки управлінського рішення; розробку цього рішення та його прийняття (ухвалення).

Процес вироблення управлінського рішення – це не тільки послідовність процедур вибору, а й творчий процес суб'єкта управлінської діяльності, який ґрунтується на знанні об'єктивних законів розвитку досліджуваної системи та оцінці інформації про її життєдіяльність [13].

На прийняття управлінського рішення впливає численна кількість факторів. З приводу цього є багато наукових досліджень. Зокрема

на думку авторів «При прийнятті управлінських рішень на особу, яка приймає рішення, здійснює вплив велика кількість чинників, що можна поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників належать: організаційна культура; організаційна структура; інформаційні обмеження; ресурси організації; стиль лідерства осіб, які приймаються рішення; особистісні характеристики особи, яка приймає рішення. До зовнішніх чинників, котрі впливають на процес прийняття управлінських рішень, належать: економічні умови; ринкові умови; нормативно-правове середовище; технологічні зміни; політична обстановка» [10].

Перше місце серед внутрішніх чинників автори відводять саме організаційній культурі, складовою якої є й безпекова культура.

У наукових джерелах є чимало визначень організаційної культури. Зокрема, організаційна культура це:

- специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації [11].

- колективне програмування поведінки людей, особливостей їх діяльності в організації [3];

- система загальноприйнятих в організації моделей мислення, почуттів і дій, а також норм, цінностей і символів, що їх виражають [9].

Аналізуючи відомі у науці визначення поняття «організаційна культура» видно, що це система цінностей, які сформовані та підтримуються членами колективу, виявляються у формі певного способу мислення та правил і норм поведінки, що дає змогу зберігати цілісність організації. Поняття цілісності організації як системи є основною метою і результатом функції безпеки. Це пояснюється тим, що безпека є первинною потребою людини, внаслідок чого виникає необхідність у її задоволенні. У цьому процесі визначальну роль виконує безпекова культура, як складова організаційної культури. Вона виявляється у формі безпекового мислення як цінності та безпекової поведінки як норми у відносинах для збереження цілісності організації [12].

Отже, з наведеного видно, що питанням прийняття управлінських рішень у наукових

дослідженнях приділяється багато уваги, пропонуються різні підходи, етапи, моделі тощо. Також предметом досліджень є й фактори, які впливають на прийняття рішень, серед яких є й організаційна культура. Проте залишається недослідженими питання впливу організаційної культури на прийняття управлінських рішень через призму безпекознавства. Інакше основною метою даної статті є формування та обґрунтування моделі та механізму впливу безпекової культури, як складової організаційної культури, на прийняття управлінського рішення та визначення основних її ознак, через які вона й проявляється та має вплив на цей процес. Отримання таких знань та використання їх суб'єктами під час прийняття управлінських рішень, у підсумку зменшуватиме рівень ризику та загроз.

Матеріали та методи. Під час дослідження використовувався комплекс наукових методів, з-поміж яких основними були: 1) контент-аналіз відомих у безпекознавстві безпекових понять, що дозволило зрозуміти їх сутність, спрямованість та відмінності; 2) системний підхід, в наслідок чого було сформовано низку похідних від поняття «безпекова культура» понять, пов'язаних між собою: безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення; 3) метод конструювання змісту таких понять, як, організаційна культура, безпекова культура, безпекові цінності, безпекове мислення, безпекова поведінка, безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінського рішення; 4) моделювання, за результатами якого сформовано концентричну модель безпекової культури суб'єкта управління та модель структури впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення; 5) порівняльний аналіз, який дав змогу встановити відмінності у визначеннях таких понять як «прийняття управлінського рішення» та «організаційна культура»; 6) узагальнення, за результатами якого сформовано власні позиції авторів щодо поглядів інших вчених до проблематики, що досліджувалася та загальні висновки.

У статті також використовувалися результати власних аналітичних досліджень, тематичні наукові публікації та власні авторські розроблення.

Результати. Проведений аналіз змісту такої управлінської діяльності як прийняття управлінських рішень, показав, що це інтелектуальний, психологічний, до певної міри технологічний і водночас складний процес. Він є складовою будь-якої управлінської функції: планування, організування, мотивування, контролювання, а також комунікацій та лідерства (керівництва). Якість підготовки та прийняття управлінського рішення залежить від багатьох чинників, серед яких є й безпекова культура тих хто його приймає, а саме менеджерів усіх управлінських ланок.

Безпекова культура – це система безпекових цінностей, які сформовані у межах організаційної культури людини і виявляються у формі безпекового мислення та безпекової поведінки як норми у відносинах, що має позитивний вплив на сприйняття, процес, ситуацію чи стан.

З даного визначення видно, що ключовими є два поняття, через які власне й проявляються безпекові цінності: безпекове мислення та безпекова поведінка. Є потреба глибше розкрити їхній зміст та природу, оскільки це допоможе краще зрозуміти вплив безпекової культури на прийняття управлінського рішення (рис. 1).

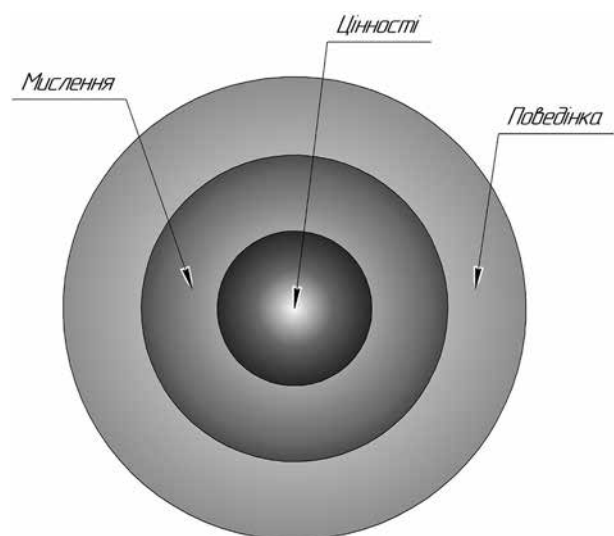


Рис. 1. Концентрична модель безпекової культури суб'єкта управління

Джерело: авторська розробка

Варто розпочати з розгляду поняття безпекові цінності, адже вони є основним елементом організаційної культури людини, зокрема й безпекової культури.

Безпекові цінності – це внутрішнє переконання людини, її орієнтир, що керує поведінкою, визначаючи, що для неї важливо, що правильно, а що неправильно, що добре, і що погано, приймаючи рішення з погляду безпеки.

Безпекове мислення – це процес перетворення фактів, інформації про дестабілізуючі впливи та емоцій, пов'язаних з ними, на цілісне й упорядковане знання для пізнання та відображення безпекової дійсності.

Безпекова поведінка – це спосіб діяльності, взаємодії, який підтримується та сприймається як норма у відносинах, що не спонукає до провокацій, збурення, нанесення збитків, порушення цілісності та руйнування.

Отже, наявність у суб'єктів прийняття управлінських рішень безпекових цінностей впливає на міжособистісні та ділові комунікації, відтак це, формує у інших учасників комунікації безпекове мислення та безпекову поведінку, що згодом стає нормою у відносинах. У підсумку, і це найголовніше, комунікації на основі безпекових цінностей створюють внутрішній антикризовий потенціал, який підвищує рівень стійкості у суб'єктів прийняття управлінських рішень та в цілому соціально-економічної системи в умовах дії загроз. *Безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінських рішень* – це його здатність в умовах дії різних дестабілізуючих факторів об'єктивно оцінювати ситуацію чи стан, у першу чергу, з погляду безпекової дійсності. За таких умов у прийнятих управлінських рішеннях максимально буде враховано джерело і потенційність реалізації загрози, її спрямованість та руйнівну силу, а також рівень власної готовності та можливості щодо протидії цій загрозі чи загрозам, а у найгіршому випадку відновлення. Крім цього, наявність безпекових цінностей у суб'єктів прийняття управлінських рішень, спрямовує комунікації на цілісне й упорядковане пізнання і відображення безпекової дійсності у зовнішньому середовищі та формування відносин і вибору варіанту

рішення, що не спонукають до провокацій, збурення, нанесення збитків, руйнування. Зазначене відображає головний зміст безпекової культури та механізму її впливу на прийняття управлінських рішень. Наявність достатнього рівня безпекової культури у суб'єкта прийняття управлінських рішень формує у нього свого роду стійкість до різних впливів: від цілеспрямованої інформації, яку він не готовий брати до уваги, аж до погроз. За такого підходу безпекова стійкість суб'єкта прийняття управлінських рішень дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію чи стан, у першу чергу, з погляду безпекової дійсності. Це своєю чергою, дасть можливість, як на етапі підготовки управлінського рішення, так і на етапі кінцевого вибору забезпечити спрямованість його дії на стабільність та розвиток, тобто цілеспрямовані зміни, що ведуть до покращення. Поведінка, комунікації суб'єктів, які мають достатній рівень сформованості безпекової культури та проявляють її, а також прийняті ними управлінські рішення, як правило не будуть джерелом загрози для інших чи внутрішнього й зовнішнього середовищ. Тобто, такі управлінські рішення будуть спрямовані на формування й розвиток безпекового середовища. Його роль для життєдіяльності, структура та зміст розкрито у авторській публікації [2]. І навпаки, коли у суб'єкта прийняття управлінських рішень безпекова культура не сформована або сформована, але на рівні поведінки (дії) не проявляється, в силу різних причин чи обставин, то тоді його комунікації, поведінка заповнюються провокаціями, збуренням. У такій ситуації процес прийняття управлінського рішення на всіх його етапах буде дестабілізуватися, і як наслідок воно буде спрямоване на нанесення збитків та руйнування. Вплив безпекової культури відповідного суб'єкта на прийняття управлінського рішення відображено у структурній схемі теоретичної моделі (рис. 2).

Доцільно навести приклади впливу безпекової культури найвідоміших президентів країн, зокрема президентів США, на прийняття рішень у сфері оборони та безпеки. Так, президент США Джон Кеннеді у 1961 році у своїй промові на інавгурації закликав народи світу

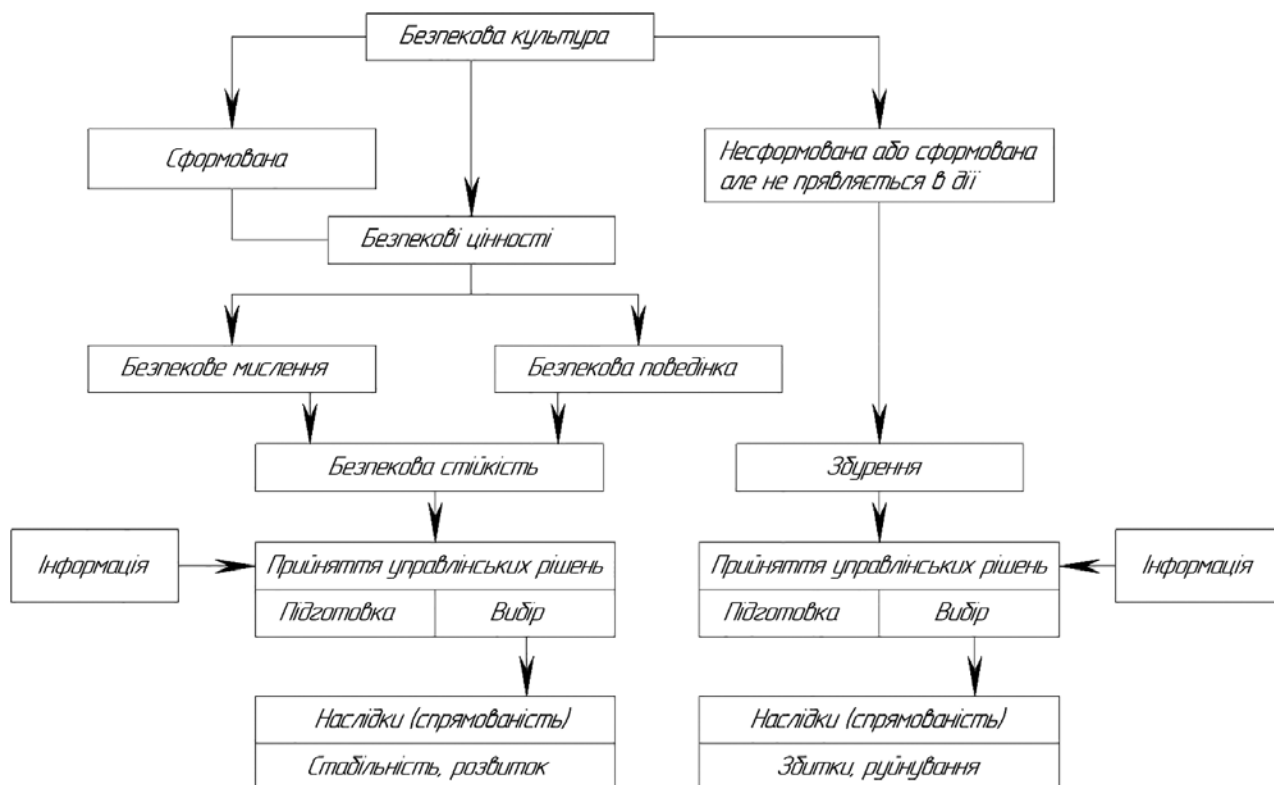


Рис. 2. Теоретична модель впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення

Джерело: авторська розробка

об'єднатися, щоб побороти «спільних ворогів людства: тиранію, бідність, хвороби та війну як таку», або ще одна цитата з його виступу: «Нехай кожна нація знає: чи бажає вона нам зла чи добра, що ми заплатимо будь-яку ціну, витримаємо будь-який тягар, подолаємо будь-які труднощі, підтримаємо будь-якого друга, виступимо проти будь-якого ворога щоб забезпечити виживання й успіх свободи» [4; 6]. Наведені слова чітко демонструють безпекове мислення, завдяки якому чітко ідентифікуються основні загальнолюдські загрози та їх наслідки, а також однозначна і зрозуміла безпекова позиція лідера нації.

Яскравим прикладом прояву безпекової культури в політичному управлінні є поведінка президента США Джона Кеннеді в період загострення американсько-радянських відносин під час Карибської кризи. Його дії засвідчують сформовану модель безпекового мислення, орієнтовану на стратегічну стабільність, попередження конфліктів і пріоритет дипломатичної комунікації.

Адже, 22 жовтня 1962 року він оголосив про впровадження морського «карантину» (блокади) Куби з метою зупинення доставки радянських ядерних ракет. Цьому рішенням передувала глибока дипломатична комунікація, що дозволила уникнути прямої військової ескалації. Результатом стало досягнення компромісу й поступовий демонтаж ракет, який розпочався на початку листопада. У цих прикладах чітко простежується логіка управлінських рішень, заснована не на ескалації та збуренні, а на безпековій стійкості, стратегічному прогнозуванні та інституційному реагуванні.

Більш того, з метою посилення стратегічного потенціалу США у відповідь на успіхи СРСР у царині освоєння космосу та зростаючу загрозу з боку СРСР, президент Джон Кеннеді ініціював значне збільшення фінансування NASA – упродовж 1961–1963 років бюджет агентства зріс майже втричі. Водночас, усвідомлюючи потенціал міжнародної наукової кооперації як інструменту зниження глобальної напруги, Кеннеді у вересні 1963 року

запропонував СРСР співпрацю в рамках спільного дослідження космосу, включно з ідеєю об'єднаної експедиції на Місяць. Хоча ця ініціатива не була формально відкинута Хрущовим, її розвиток було зупинено після трагічного вбивства президентства Кеннеді.

Це вже історія, але з погляду років видно, що наявність у президента США Кеннеді безпекової культури та її застосування під час прийняття управлінських рішень позитивно вплинуло на світову безпекову архітектуру та формуванню іміджу відповідального лідерства.

Сучасні виклики та загрози, джерелом яких є, насамперед, війна росії проти України виявили інституційну вразливість глобального політичного середовища та порушили безпекову архітектуру, зокрема через недостатню координацію дій провідних держав.

В цьому контексті цікавою для нашого аналізу є також управлінська діяльність президента США Дональда Трампа, яка є предметом значних наукових і суспільно-політичних дискусій. Його комунікаційна стратегія та управлінські рішення часто набували конфліктного характеру як у внутрішній політиці, так і у зовнішньополітичній сфері. Зокрема, введення підвищених митних тарифів у межах торгових війн з Китаєм, Канадою та ЄС, а також низка декларативних ініціатив, як-от ідея купівлі Гренландії, стали прикладами дій, що не спиралися на довгострокову безпекову оцінку та стратегію.

Хоча адміністрація Трампа застосувала санкції проти росії (зокрема в рамках закону CAATSA у 2017 році), відсутність системної безпекової доктрини у зовнішньополітичній сфері, зокрема у зв'язку з війною в Україні, викликала занепокоєння серед партнерів США. Окремі кроки в міграційній політиці також призвели до масових протестів. Це дає підстави говорити про недостатню сформованість безпекової культури суб'єктів управлінських рішень адміністрації Дональда Трампа.

Отже, наведені кейси є емпіричним підтвердженням запропонованої теоретичної моделі впливу безпекової культури менеджера на прийняття управлінського рішення.

Прикладів впливу безпекової культури відповідних суб'єктів на прийняття управлін-

ських рішень на рівні окремих компаній також можна наводити чимало. Вони будуть різнитися формою впливу, але структура цього процесу є ідентичною та об'єктивною і діє поза межами людського бажання. Завдання управлінців різних ланок знати модель структури безпекової культури та формувати її, як у межах власної організаційної культури так і організаційної культури соціально-економічної системи. Крім цього потрібно досліджувати наявність у суб'єктів прийняття управлінських рішень безпекової культури. Це можна робити, використовуючи методики самодіагностики або дослідження. Проте потрібно враховувати, що безпекова культура є складовою організаційної культури, яку на думку автора [9] можна спостерігати конкретно в поведінці, але в той же час вона також має глибші рівні, які не так легко розпізнати і змінити. Едгар Шейн визначає три рівні організаційної культури: рівень базових припущень, рівень цінностей та рівень видимої поведінки [5]. На нашу думку рівень цінностей структурно охоплює базові припущення та поведінку людини, тобто цінності як основний і визначальний елемент в понятті «Організаційна культура» проявляються саме через базові припущення та поведінку. У зв'язку з цим організаційна культура ієрархічно має не три а два рівні: рівень базових припущень та рівень видимої поведінки. Також є суто практичний підхід до розуміння того як можна побачити в реальному житті вплив організаційної культури. Зокрема Даніел Койл пропонує просту і практичну модель розуміння й сприйняття організаційної культури : «Твоя культура = Твої дії» [1]. У даному випадку організаційну культуру можна ідентифікувати на рівні дії, тобто видимої поведінки суб'єкта прийняття управлінських рішень чи конкретних дій, що відображаються в відповідних документах. Відтак у даному випадку автором пропонується сприйняття організаційної культури на одному рівні – дії, тобто видимої поведінки.

Отже розробляючи методики вимірювання безпекової культури потрібно визначитися з тим, який саме її рівень буде предметом дослідження. Ми виходимо з того, що безпекові цінності як внутрішні переконання суб'єкта

прийняття управлінських рішень, орієнтир, що керує його поведінкою проявляються через безпекове мислення та безпекову поведінку. Зрозуміло, що структурно безпекове мислення є базовим рівнем, оскільки лежить в основі безпекової поведінки, яка своєю чергою вже буде проявлятися на другому рівні. Таке бачення взаємозв'язків зазначених понять та їх ієрархічної структури впливає з визначень, що викладено вище. Крім того, наведені приклади впливу безпекової культури президентів США на прийняття управлінських рішень показують, що можна досліджувати як безпекове мислення так і поведінку, тобто діяльність. Очевидно, що значно легше і об'єктивніше досліджувати крайню складову, тобто вищий рівень безпекової культури суб'єкта прийняття управлінських рішень.

У проведеному авторами дослідженні вдалося встановити основні ознаки безпекової культури суб'єкта прийняття управлінських рішень, які чітко прослідковується (проявляються):

1) *безпекова обізнаність*, тобто розуміння того, що життєдіяльність людини, організації та суспільства проходить в умовах дії тих чи інших дестабілізуючих факторів та врахування тих, що становлять чи можуть становити загрозу;

2) *безпекове мислення як норма в розумовій аналітичній діяльності суб'єкта прийняття управлінських рішень*: аналіз ситуації, визначення потенційних чи реальних загроз, передбачення наслідків прийнятих управлінських рішень, найперше щоб вони не були джерелом нових загроз, як для внутрішнього так і зовнішнього середовища.

3) *безпекова поведінка як спосіб практичної діяльності суб'єкта прийняття управлінських рішень та норма взаємодії і відносин*

його з іншими, що не спонукає до провокацій, збурення, нанесення збитків, порушення цілісності та руйнування: дотримання правових норм, зобов'язань перед партнерами, контрагентами, соціальної відповідальності за навколишнє середовище; незастосування методів впливу таких як: маніпуляції, дискримінація, укладання таємних угод, приниження гідності інших тощо.

Висновки. Розглядаючи процес прийняття управлінських рішень через призму безпекової культури видно, що це частина щоденної роботи менеджера, вид та продукт його управлінської діяльності, предметом якої є інформація та міжособистісне спілкування. Прийняття управлінських рішень може відбуватися на основі суджень або раціонально у два пов'язаних між собою етапи: етап підготовки варіантів дій та етап вибору кінцевого варіанту.

Вплив безпекової культури суб'єкта на прийняття управлінських рішень має місце на обох етапах цього процесу, оскільки це його спосіб мислення та поведінки, спрямований, з одного боку, на розуміння того, що життєдіяльність відбувається в умовах загроз, а з іншого – на протидію цим загрозам для власного захисту та захисту оточуючих, а також на недопущення створення нових загроз як наслідку комунікації чи прийняття управлінського рішення.

Нехтування знаннями про вплив безпекової культури суб'єкта на прийняття управлінських рішень призводить, як правило, до зменшення їх ефективності, а то й до негативних, навіть й до руйнівних наслідків. Запропоновані основні ознаки безпекової культури можуть використовуватися для розробки методики оцінювання її рівня у суб'єкта прийняття управлінських рішень та його підвищення.

Список використаних джерел:

1. Coyle D. *The Culture Playbook* / Daniel Coyle. London : Cornerstone, 2022. 240 p.
2. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V. & Shuprudko N. (2023). Security environment: theoretical and methodological principles. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
3. Hofstede G. *Cultures and Organizations* [Text] / G. Hofstede. – London : Harper Collins Business, 1991. P. 3–5.
4. Kennedy J. F. (1961, January 20). *Inaugural Address* [Transcript]. John F. Kennedy Presidential Library and Museum. URL: <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historic-speeches/inaugural-address>
5. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar H. Schein. – San Francisco : Jossey Bass, 1992. 336 p.

6. Smith A. B. (2020). Security rhetoric in Cold War leadership. *Journal of International Relations*, 45(2), 123–145.
7. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць*. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
8. Вооглайд Ю. Мислити як громадянин. Посібник для тих, хто хоче мислити самостійно / Пер. з рос. О. Сауляк. Таллін: Ulo Vooglaiu Kirjasus OU, 2020. 448 с.
9. Діас Ж.-М. Фреймворк: Як зрозуміти та змінити організаційну культуру. Echometer – веб-сайт. URL: <https://echometerapp.com/uk>
10. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
11. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / за заг. ред. В. І. Воловича. Київ : Український центр духовної культури, 1998. 736 с.
12. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів; Одеса : Фенікс, 2020. 224 с.
13. Ющик О. О. Управлінське рішення: до визначення поняття та видів. *Часопис Київського університету права* : укр. наук.-теор. журн. / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ : Ін т держ. і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2023. № 3. С. 30–34.

References

1. Coyle D. (2022) *Kultura. Praktychnyj posibnyk* [The Culture Playbook]. London: Cornerstone. 240 p.
2. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S., Hobela V., Shuprudko N. (2023) Bezpekove seredovyshche: teoretyko-metodolohichni zasady [Security environment: theoretical and methodological principles]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3(50), pp. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>
3. Hofstede G. (1991) *Kultury ta orhanizatsii* [Cultures and Organizations]. London: Harper Collins Business, pp. 3–5.
4. Kennedy J. F. (1961) Inavhuratsiina promova [Inaugural Address]. *John F. Kennedy Presidential Library and Museum*. Available at: <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historic-speeches/inaugural-address>
5. Schein E. H. (1992) *Orhanizatsiina kultura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. San Francisco: Jossey Bass. 336 p.
6. Smith A. B. (2020) Rytoryka bezpeky v liderstvi chasiv kholodnoi viiny [Security rhetoric in Cold War leadership]. *Zhurnal mizhnarodnykh vidnosyn – Journal of International Relations*, vol. 45(2), pp. 123–145.
7. Achkasova L. M. (2018) Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinskykh rishen [Evaluation of managerial decision-making efficiency]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the Transport Complex*, no. 23, pp. 50–59.
8. Vooglaid U. (2020) *Myslyty yak hromadianyn* [Think Like a Citizen: A Manual for Those Who Want to Think Independently]. Tallinn: Ulo Vooglaiu Kirjasus OU. 448 p.
9. Díaz J.-M. (n.d.) Freimvork: yak zrozumity ta zminyty orhanizatsiinu kulturu [Framework: How to Understand and Change Organizational Culture]. *Echometer* – website. Available at: <https://echometerapp.com/uk>
10. Skopenko N. S., Sheremet O. O., Yeromin M. V. (2024) Protses pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen [The process of making and implementing managerial decisions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 18, pp. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
11. *Sociology: A Concise Encyclopedic Dictionary*. Kyiv: Ukrainskyi tsentr dukhovnoi kultury. 736 p.
12. Franchuk V. I. (2020) *Teoriia bezpeky sotsialnykh system* [Theory of Security of Social Systems]. 2nd ed., revised and expanded. Lviv; Odessa: Feniks. 224 p.
13. Yushchik O. O. (2023) Upravlinske rishennia: do vyznachennia poniattia ta vydiv [Managerial decision: defining the concept and types]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*, no. 3, pp. 30–34.

Стаття надійшла: 12.10.2025
Стаття прийнята: 31.10.2025
Стаття опублікована: 22.01.2026

УДК 004.056.5:004.8]:004.5-027.552
DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-8>

Череп Олександр Григорович

доктор економічних наук, професор,
Запорізький національний університет
вулиця Університетська, 66, м. Запоріжжя, 69011, Україна
ODCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

Маркова Світлана Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
Запорізький національний університет
вулиця Університетська, 66, м. Запоріжжя, 69011, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0675-0235>

Михайліченко Любомир Володимирович

аспірант,
Запорізький національний університет
вулиця Університетська, 66, м. Запоріжжя, 69011, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>

ЗМІЦНЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ З ВИКОРИСТАННЯМ ІІІ

Анотація. Встановлено, що, незважаючи на значний прогрес у розвитку технологій ІІІ, все ще бракує робіт, присвячених саме аналізу нестабільних та динамічно мінливих даних, зокрема прайс-листів, баз даних та звітів. Це створює передумови для поглибленого вивчення конкретних методів і моделей, здатних оперативно реагувати на зміну показників, надавати правильні рекомендації і сприяти підвищенню загального ПП. Доведено, що актуальність подальших наукових робіт у цьому напрямі зумовлена необхідністю розробки та апробації нових підходів до автоматизованого аналізу та управління ціновою політикою на основі штучного інтелекту. Наведено приклади використання ІІІ українськими банками як приклад готовності фінансового сектору до цифрової трансформації. Показано, що автоматизація державного фінансового контролю з використанням ІІІ дозволяє мінімізувати людський фактор і забезпечити неупереджене прийняття рішень. Запропоновано авторську блок-схему інтеграції ІІІ в державне управління та інвестиційну сферу, яка демонструє потенційні напрями впливу технологій на зміцнення довіри до держави та покращення інвестиційного клімату. Відзначено, що інтеграція ІІІ є важливою умовою для створення прозорого економічного середовища, підвищення публічної довіри та ефективного управління ресурсами, що є критичними чинниками для успішного відновлення України в післявоєнний період.

Ключові слова: інформаційна безпека, ІІІ, ризики, інтеграція, державне управління, інвестиції, прозорість, фінансові операції, довіра, інвестори.

Cherep Oleksandr, Markova Svitlana, Mykhailichenko Lyubomir
Zaporizhzhia National University

STRENGTHENING INFORMATION SECURITY AND PRIVACY OF PERSONAL DATA USING AI

Abstract. It has been established that despite significant progress in the development of AI technologies, there is still a lack of works devoted specifically to the analysis of unstable and dynamically changing data, in particular price lists, databases, and reports. This creates prerequisites for an in-depth study of specific methods and models that can promptly respond to changes in indicators, provide correct recommendations and contribute to an increase in overall



PP. It has been proved that the relevance of further scientific work in this area is due to the need to develop and test new approaches to automated analysis and management of pricing policy based on artificial intelligence. Examples from the Ukrainian banking sector are used to illustrate the practical application of AI, such as its use in credit scoring, fraud detection, and transaction monitoring – showing the sector's readiness for digital transformation. It is substantiated that the integration of artificial intelligence technologies into public administration and investment will be important for increasing the transparency of financial transactions and building trust both among citizens and among domestic and foreign investors. It is proved that the introduction of AI in the field of public finance will allow for constant control over the spending of funds, detection of violations at the stage of planning or execution of budget operations, which will significantly reduce the risks of non-transparent use of public resources. The article also presents an original block diagram of AI integration into public administration and investment activities, outlining how AI can help track public funds, generate transparent reports, and improve the credibility of investment projects. In conclusion, it is emphasized that the integration of AI technologies into public finance and governance is not only a technological advancement but a strategic necessity. It contributes to strengthening public trust, increasing accountability, attracting domestic and foreign investments, and creating the institutional foundations for a transparent, stable, and resilient economy – key elements in Ukraine's post-war recovery and sustainable development.

Keywords: Information security, AI, risks, integration, public administration, investments, transparency, financial transactions, trust, investors.

Вступ. Встановлено, що ШІ сприяє зміцненню інформаційної безпеки та конфіденційності персональних даних, адже сучасні технології, зокрема диференціальна конфіденційність, дозволяють обробляти чутливі фінансові дані без ризику їх розкриття, одночасно забезпечуючи аналітичну прозорість для прийняття обґрунтованих рішень. Загалом, вплив ШІ на прозорість економічних процесів проявляється у формуванні більш відкритого, підзвітного та ефективного економічного середовища. Технології не лише змінюють оперативний рівень управління, а й підсилюють стратегічну стабільність і довіру до економіки з боку суспільства та інвесторів.

Матеріали та методи. Застосування технологій штучного інтелекту обіцяє вирішення проблем, що пов'язані із впровадження ШІ в фінансові потоки за рахунок високої швидкості обробки, можливості навчання на великих обсягах даних і адаптивності до нових умов. Однак, незважаючи на численні теоретичні дослідження, практичне застосування AI для аналізу специфічних наборів даних залишається недостатньо дослідженим. Це створює розрив між теоретичними потенціалами технологій та їх практичною реалізацією в умовах сучасного бізнесу. Тож, науковці Дибя М. І., Гернего Ю. О. [1], Дагар Діпак, Вішвакарма Дінеш К. [2], Зуб П., Калач Г. [3], Коляденко С. В. [4], Кононова К. Ю. [5], Лісова Р. М. [6], Oleynikova L., Cherep O., Androsova E., Bexhter L., Korotaieva O. [7],

Mitchell Thomas; Martin Emily [8], Череп А. В. [9], Череп О. Г., Олейнікова Л. Г., Бехтер Л. А., Веремеєнко О. О. [10] проводили наукові дослідження щодо використання ШІ у фінансовому секторі економіки.

Дане дослідження має на меті закрити існуючий розрив між теоретичними можливостями AI і його практичним застосуванням для управління прозорістю фінансовими операціями та збільшення довіри громадян та інвесторів.

Результати. Обґрунтовано, що впровадження ШІ в економічні процеси в Україні, особливо у фінансові потоки є важливою передумовою ефективного повоєнного відновлення. Більш того, Україна є одним із лідерів серед країн ЄС по рівню розвитку ринку ШІ (рис. 1), що забезпечить його швидку інтеграцію як в державні процеси так і в прозорість ведення бізнесу.

Отож, аналізуючи рис. 1, видно, що в період з 2020 по 2025 рік ринок штучного інтелекту в Україні продемонстрував динамічне зростання – з 157,7 млн. дол. у 2020 році до 419,4 млн. дол. у 2025 році, що свідчить про майже трикратне зростання за п'ять років, що вказує на активний розвиток індустрії та зростання інтересу до впровадження ШІ-технологій у різних секторах економіки.

Вже на сьогодні деякі українські банки активно використовують ШІ для аналізу грошових потоків, що свідчить про готовність української економіки працювати «прозора» (табл. 1).

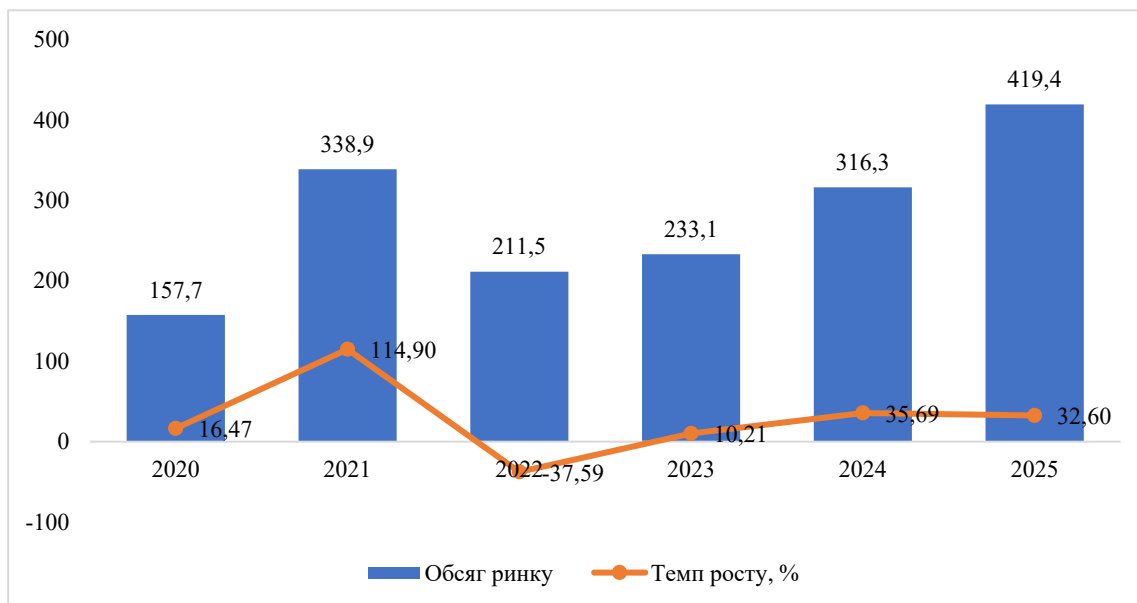


Рис. 1. Динаміка ринку ШІ в Україні в період 2020–2025 рр., млн дол. США

Джерело: [11]

Таблиця 1

**Характеристика використання технологій ШІ українськими банками
з метою забезпечення прозорості операцій**

Банк	Характеристика
АТ КБ «Приватбанк»	У межах цифрового сервісу Приват24 банк застосовує ШІ для надання індивідуалізованих послуг клієнтам. Система FacePay24 дозволяє підтверджувати операції через розпізнавання обличчя. Також ШІ використовується для аналізу клієнтської активності, оцінки ризиків і підвищення ефективності внутрішніх процесів у режимі реального часу.
ТОВ «Манівео Швидка Допомога»	Компанія активно використовує штучний інтелект для кредитного скорингу, виявлення шахрайства та автоматизації обробки заявок. Завдяки ШІ аналізу взаємодії з клієнтами підвищено рівень сервісу, а інтелектуальні моделі прийняття рішень забезпечують точніші та швидші оцінки платоспроможності позичальників.
АТ «УкрСиббанк»	Банк інтегрує ШІ-технології у свої системи комплаєнсу з метою автоматичного моніторингу відповідності законодавчим вимогам. ШІ допомагає виявляти фінансові правопорушення, аналізуючи транзакції та клієнтські дані, що дозволяє вчасно реагувати на потенційно підозрілу активність.

Джерело: [12–15]

Отож, слід відзначити, що використання українськими банками технологій ШІ є важливим кроком української економіки до інтеграції цих технологій в цих процеси, особливо державний сектор, що дозволить збільшити довіру громадян та міжнародних партнерів до нашої країни.

В підсумку дослідження пропонується навести авторську схему впровадження технологій ШІ в сферу державного управління та інвестиції, що дозволить підвищити рівень прозорості уряду та забезпечити інвесторів в раціональному використанні їхніх коштів в контексті повоєнного відновлення української економіки (рис. 2).

Отож, слід відзначити, що особливо важливою буде роль ШІ в системі державних закупівель, адже ці технології зможуть аналізувати тендерну документацію, виявляти аномалії, фіктивну конкуренцію та допомагати уникати завищення цін і нецільового витрачання коштів.

У контексті інвестицій ШІ виконуватиме аналітичну функцію, адже формуватиме звіти про використання інвестиційних коштів, оцінюватиме ефективність проектів та прогнозуватиме потенційний прибуток для інвесторів, що в підсумку підвищить рівень прозорості проектного управління та дозволить інвесторам отримати реальну інформацію про стан їхніх інвестицій.

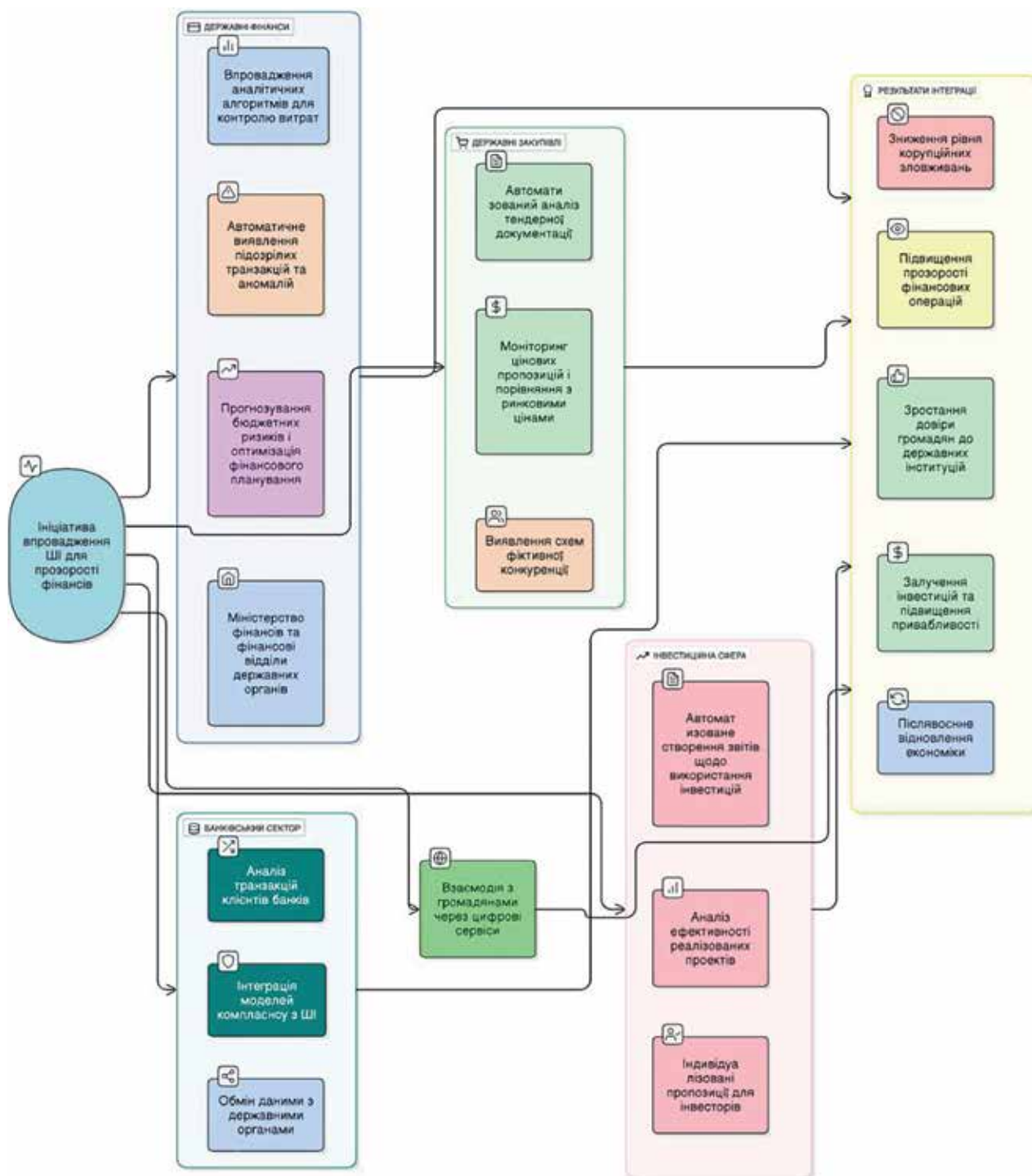


Рис. 2. Блок-схема інтеграції ШІ в державного управління та інвестиції в контексті забезпечення прозорості фінансових операцій та збільшенні довіри громадян та інвесторів

Джерело: створено авторами

Слід відзначити, що впровадження ШІ в публічне управління та фінансову сферу сформує довіру громадян до дій держави, стимулюватиме інвестиційну активність та створить передумови для стійкого економічного зростання та ефективного повоєнного відновлення економіки України.

Висновки. В підсумку досліджено, що технології штучного інтелекту є ключовим інструментом підвищення прозорості економіки України, особливо в умовах повоєнного відновлення, адже дозволяють ефективно виявляти фінансові махінації, контролювати

витрати бюджету, аналізувати тендери та запобігати відмиванню коштів. III також сприяє прозорості інвестицій, формуючи об'єктивну аналітику щодо ефективності проєктів і очікуваного прибутку, що власне підвищує довіру інвесторів та громадян до державних процесів. Зростання ринку III в Україні та його активне

впровадження у банківській сфері підтверджують готовність країни до цифрової трансформації, а реалізація запропонованої блок-схеми із впровадження провадження III являється передумовою для побудови відкритої, підзвітної економіки та залучення інвестицій у повноцінну відбудову країни.

Список використаних джерел:

1. Dyba M. I., Gernego Y. O. Digitalization of the Economy: World Experience and Development Opportunities in Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2018. № 7. Pp. 50–63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/27260>
2. Dagar Deepak, Vishwakarma Dinesh K. A literature review and perspectives in deepfakes: generation, detection, and applications. *International Journal of Multimedia Information Retrieval*, 2021, 11(3), 219–289.
3. Zub P., Kalach G. Digitalization of business processes of industrial enterprises. *Economy and society*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
4. Kolyadenko S. V. Digital Economy: Preconditions and Stages of Formation in Ukraine and in the World. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*. 2016. № 6. Pp. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_118
5. Kononova K. Y. Information Economy: Modeling of Evolutionary Processes: Monograph. Kharkiv: KhNU. V. N. Karazina, 2015. 312 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/301590066_INFORMATIONIJA_EKONOMIKA_MODELUVANNA_EVOLUCIJNIH_PROCESIV
6. Lisova R. M. Impact of Digitalization on Business Models: Stages and Tools of Digital Transformation. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2019. Vol. 24 (2). P. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24
7. Oleynikova L., Cherep O., Androsova E., Bexhter L., Korotaieva O. Modern architecture of the infrastructure of Ukraine and its development strategy in the post-war period. *Financial and credit activity: problems of theory and practice: publication of scientific papers*. 2023. Vol. 5 (52). P. 299–313. URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/4180>
8. Mitchell Thomas, Martin Emily. Challenges of combating disinformation in the era of generative AI. *Journal of Artificial Intelligence and Society*, 2023, 15(4), P. 527–542.
9. Cherep A. V. Impact of digitalization on the level of socio-economic security of the state. *Theoretical and methodological foundations of ensuring socio-economic security of the economy of Ukraine in the conditions of digitalization of business processes: collective monograph* / A. V. Cherep, V. G. Voronkova, I. M. Dashko, Y. Ogrenych, O. G. Cherep. Lviv – Torun : Liha-Pres, 2024. Chapter 4. 202 p. Pp. 125–160. URL: <https://dSPACE.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24047>
10. Cherep O. G., Oleynikova L. G., Bekhter L. A., Veremeenko O. O. Digitalization of the economy in Ukraine and Europe: current state, problems and restrictions. *Digitalization as a Tool for Ensuring the Quality of Educational Services Taking into Account European Experience: Collective Monograph* / ed. Cherep A. V., Dashko I. M., Ogrenych Y. O., Cherep O. G. Zaporizhzhia: publisher FOP Mokshanov V. V., 2024. 300 p. Pp. 86–97. URL: <https://dSPACE.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081>
11. Dev.ua. Ukraine ranks second among Eastern European countries in terms of the number of companies in the field of artificial intelligence. 2024. URL: <https://dev.ua/en/news/ukraina-posidaie-druhe-mistse-sered-krain-skhidnoi-yevropy-za-kilkistiu-kompanii-u-sferi-shi-ale-maie-nyzhchyi-riven-finansuvannia-mintsyfy-1745419903>
12. Cash Platform. Innovative Strategies: Ukreximbank's Journey with AI in Banking. URL: <https://www.cash-platform.com/innovative-strategies-ukreximbanks-journey-with-ai-in-banking/>
13. Cash Platform. PrivatBank's AI Revolution: Pioneering Digital Transformation in Ukrainian Banking. URL: <https://cash-platform.com/privatbanks-ai-revolution-pioneering-digital-transformation-in-ukrainian-banking/>
14. Cash Platform. The Role of Artificial Intelligence in Enhancing UKRSIBBANK BNP Paribas Group's Operations. URL: <https://www.cash-platform.com/the-role-of-artificial-intelligence-in-enhancing-ukrsibbank-bnp-paribas-groups-operations/>
15. Association of Ukrainian Banks. How artificial intelligence is transforming Ukrainian fintech – Moneyveo's experience. 2024. URL: <https://aub.org.ua/en/press-center-en/aub-partner-news-en/14485-yak-shtuchnyi-intelekt-transformuie-ukrainskyi-fintekh-dosvid-moneyveo-2>

References

1. Dyba M. I., Gernego Y. O. (2018). Digitalization of the Economy: World Experience and Development Opportunities in Ukraine. *Finance of Ukraine*. № 7. Pp. 50–63. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/27260>
2. Dagar Deepak, Vishwakarma Dinesh K. (2021). A literature review and perspectives in deepfakes: generation, detection, and applications. *International Journal of Multimedia Information Retrieval*, 11(3), 219–289.
3. Zub P., Kalach G. (2021). Digitalization of business processes of industrial enterprises. *Economy and society*. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
4. Kolyadenko S. V. (2016). Digital Economy: Preconditions and Stages of Formation in Ukraine and in the World. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*. № 6. Pp. 105–112. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_118
5. Kononova K. Y. (2015). Information Economy: Modeling of Evolutionary Processes: Monograph. Kharkiv: KhNU. V. N. Karazina, 312 p. Available at: https://www.researchgate.net/publication/301590066_INFORMATIONIJA_EKONOMIKA_MODELUVANNA_EVOLUCIJNIH_PROCESIV
6. Lisova R. M. (2019). Impact of Digitalization on Business Models: Stages and Tools of Digital Transformation. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. Vol. 24 (2). P. 114–118. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24
7. Oleynikova L., Cherep O., Androsova E., Bexhter L., Korotaieva O. (2023). Modern architecture of the infrastructure of Ukraine and its development strategy in the post-war period. *Financial and credit activity: problems of theory and practice: publication of scientific papers*. Vol. 5 (52). P. 299–313. Available at: <https://fkdn.net.ua/index.php/fkd/article/view/4180>
8. Mitchell Thomas, Martin Emily (2023) Challenges of combating disinformation in the era of generative AI. *Journal of Artificial Intelligence and Society*, 15(4), P. 527–542.
9. Cherep A. V. (2024). Impact of digitalization on the level of socio-economic security of the state. *Theoretical and methodological foundations of ensuring socio-economic security of the economy of Ukraine in the conditions of digitalization of business processes*: collective monograph / A. V. Cherep, V. G. Voronkova, I. M. Dashko, Y. Ogrenych, O. G. Cherep. Lviv – Torun : Liha-Pres, Chapter 4. 202 p. Pp. 125–160. Available at: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24047>
10. Cherep O. G., Oleynikova L. G., Bekhter L. A., Veremeenko O. O. (2024). Digitalization of the economy in Ukraine and Europe: current state, problems and restrictions. *Digitalization as a Tool for Ensuring the Quality of Educational Services Taking into Account European Experience: Collective Monograph* / ed. Cherep A. V., Dashko I. M., Ogrenych Y. O., Cherep O. G. Zaporizhzhia: publisher FOP Mokshanov V. V., 300 p. Pp. 86–97. Available at: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081>
11. Dev.ua. *Ukraine ranks second among Eastern European countries in terms of the number of companies in the field of artificial intelligence*. 2024. Available at: <https://dev.ua/en/news/ukraina-posidaie-druhe-mistse-sered-krain-skhidnoi-yevropy-za-kilkistiu-kompanii-u-sferi-shi-ale-maie-nyzhchyi-riven-finansuvannia-mintsyfry-1745419903>
12. Cash Platform. *Innovative Strategies: Ukreximbank's Journey with AI in Banking*. Available at: <https://www.cash-platform.com/innovative-strategies-ukreximbanks-journey-with-ai-in-banking/>
13. Cash Platform. *PrivatBank's AI Revolution: Pioneering Digital Transformation in Ukrainian Banking*. Available at: <https://www.cash-platform.com/privatbanks-ai-revolution-pioneering-digital-transformation-in-ukrainian-banking/>
14. Cash Platform. *The Role of Artificial Intelligence in Enhancing UKRSIBBANK BNP Paribas Group's Operations*. Available at: <https://www.cash-platform.com/the-role-of-artificial-intelligence-in-enhancing-ukrsibbank-bnp-paribas-groups-operations/>
15. Association of Ukrainian Banks. *How artificial intelligence is transforming Ukrainian fintech – Moneyveo's experience*. 2024. Available at: <https://aub.org.ua/en/press-center-en/aub-partner-news-en/14485-yak-shtuchnyi-intelekt-transformuie-ukrainskyi-fintekh-dosvid-moneyveo-2>

Стаття надійшла: 17.10.2025
Стаття прийнята: 04.11.2025
Стаття опублікована: 22.01.2026

ЗМІСТ

Копитко М. І., Вінічук М. В.

КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ.....3

Кот Л. Л.

РЕГІОНАЛЬНІ КЛАСТЕРИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО РОЗВИТКУ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....12

Марченко О. М., Кінарьов В. А.

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ БРЕНДИНГУ
В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....24

Мірошніченко Т. В.

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ
ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ.....32

Пушак Я. Я., Каламан О. Б., Харенко Д. О.

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....40

Ревак І. О., Підхомний О. М.

ВІДКРИТІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ
КОРПОРАТИВНИМ САНКЦІЙНИМ КОМПЛАЄНСОМ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....48

Франчук В. І., Мельник С. І., Гобела В. В.

ВПЛИВ БЕЗПЕКОВОЇ КУЛЬТУРИ
НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.....55

Череп О. Г., Маркова С. В., Михайліченко Л. В.

ЗМІЦНЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
ТА КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ
З ВИКОРИСТАННЯМ ШІ.....64

CONTENTS

Kopytko Marta, Vinichuk Mariia COMPLIANCE CONTROL IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION AND SECURITY CONTROLLING OF CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES IN UKRAINE.....	3
Kot Liudmyla REGIONAL CLUSTERS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIPS AS A TOOL FOR DECENTRALIZED DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY.....	12
Marchenko Olha, Kinarov Viktor MARKETING COMMUNICATIONS AS A BRANDING TOOL IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS.....	24
Miroshnichenko Tetiana THE APPROPRIATENESS OF USING THE PROCESS APPROACH AS A TOOL FOR FORMING THE LABOR MARKET OF UKRAINE.....	32
Pushak Yaroslav, Kalaman Olga, Kharenko Dmytro MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT TECHNOLOGIES OF MODERN ENTERPRISES.....	40
Revak Iryna, Pidkhomnyi Oleg OPEN SOURCES OF INFORMATION IN THE LOGISTICS ENTERPRISES CORPORATE SANCTIONS COMPLIANCE MANAGEMENT.....	48
Franchuk Vasyl, Melnyk Stepan, Hobela Volodymyr THE IMPACT OF SECURITY CULTURE ON MANAGERIAL DECISION-MAKING.....	55
Cherep Oleksandr, Markova Svitlana, Mykhailichenko Lyubomyr STRENGTHENING INFORMATION SECURITY AND PRIVACY OF PERSONAL DATA USING AI.....	64

НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Серія економічна

Випуск 2

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *О. М. Лошко*

Підписано до друку 22.01.2026 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,37. Зам. № 126/065
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.