

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 46

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 46

Харків
ХНАДУ
2025

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 26 листопада 2025 р. (дозвіл №80/25/6.12)*

Редакційна колегія

Криворучко О. М., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, головний редактор
Федотова І. В., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, відповідальний секретар
Головкова Л. С., докт. екон. наук, проф., ДНУЗТ
Горовий Д. А., докт. екон. наук, проф., НТУ «ХПІ»
Дикань В. Л., докт. екон. наук, проф., УкрДУЗТ
Дмитрієв І. А., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ
Литовченко І. В., канд. екон. наук, доц., Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Малярець Л. М., докт. екон. наук, проф., Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Попова Н. В., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, ТОВ «Міжнародний маркетинг-центр», м. Харків
Сотниченко Л. Л., докт. екон. наук, проф., Національний університет «Одеська морська академія»
Шевченко І. Ю., докт. екон. наук, доц., ХНАДУ
Шраменко Н. Ю., докт. техн. наук, проф., Державний біотехнологічний університет, м. Харків
Дімітракієва С. Р., докт. наук, проф., Технічний університет, м. Варна (Болгарія)
Мамедов М. А., докт. екон. наук, проф., Азербайджанський архітектурно-будівельний університет (Азербайджан)
Дехтяре Є., докт. екон. наук, доц., Університет прикладних наук ISMA (Латвія)
Сіманскене Л., докт. соц. наук (менеджмент), проф., Клайпедський університет (Литва)

Editorial board

O. Kryvoruchko, D. Sc. (Econ.), Prof., *KhNAHU*, Senior editor
I. Fedotova, D. Sc. (Econ.), Prof., *KhNAHU*, Executive secretary
L. Golovkova, D. Sc. (Econ.), Prof., *DNURT*
D. Gorovyi, D. Sc. (Econ.), Prof., *NTU "KhPI"*
V. Dikan', D. Sc. (Econ.), Prof., *UkrSURT*
I. Dmitriev, D. Sc. (Econ.), Prof., *KhNAHU*
I. Lytovchenko, Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof., *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*
L. Malyarets, D. Sc. (Econ.), Prof., *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*
N. Popova, D. Sc. (Econ.), Prof., *KhNAHU, TOV "International Marketing Center", Kharkiv*
L. Sotnichenko, D. Sc. (Econ.), Prof., *National University «Odessa Maritime Academy»*
I. Shevchenko, D. Sc. (Econ.), Associate Prof., *Kharkiv National Automobile and Highway University*
N. Shramenko, D. Sc. (Technical), Prof., *State Biotechnological University*
S. Dimitrakieva, D. Sc., Prof., *Technical University of Varna (Bulgaria)*
M. Mammadov, D. Sc. (Econ.), Prof., *Azerbaijan University of Architecture and Construction (Azerbaijan)*
J. Dehtjare, D. Sc. (Econ.), Associate Prof., *ISMA University of Applied Sciences (Latvia)*
L. Simanskiene, Doctor of Social Sciences (Management), Prof., *Klaipeda University (Lithuania)*.

Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2025. Вип. 46. 372 с.

Подано наукові праці вчених, які здійснюють дослідження в галузі економіки, управління та підприємницької діяльності в сфері транспорту та його інфраструктури. Збірник розрахований на наукових працівників, студентів та здобувачів наукових ступенів, спеціалістів транспортного комплексу України.

Збірник вміщено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» з економічних наук за спеціальностями 051, 073, 075, 076, що затверджений Наказом Міністерства освіти і науки України № 409 від 17 березня 2020 року; реферується українським реферативним журналом «Джерело» й належить до загальнодержавної реферативної бази даних «Україніка наукова» (Україна); вміщено до міжнародних наукометричних баз даних Index Copernicus (Польща), Google Scholar.

З М І С Т

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**Федотова І. В., Бочарова Н. А., Рахваль-Мюллер А.**Теоретико-методологічні основи категоріального аналізу
концепту лояльності персоналу 7**Гетьман О. О.**Позитивний хаос як стратегічний підхід до боротьби з
негативною поверхневістю у менеджменті підприємства 27**Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О.**Впровадження інструментів ощадливого виробництва в
роботу підприємства 44**Пучков О. О., Федотова І. В.**Типологія корпоративної соціальної відповідальності крізь
призму взаємодії зі стейкхолдерами 66**Ширінов Б. Х. о., Мусаєв Р. Д. о.**Роль стратегічних змін у менеджменті підприємства в
сучасних умовах 87**Мамедов М., Тагієва Т., Талібзаде С., Мамедов Т.**Актуальні проблеми та перспективи впровадження
інформаційних технологій у вищих навчальних закладах
будівництва та транспорту 107**Федотова І. В., Бочарова Н. А.**Концептуальна модель інтеграції соціальної відповідальності
та кар'єрного розвитку як інструменту формування лояльності
персоналу 122**Кудрявцева О. В.**Особливості інтеграції ESG-підходів у корпоративне
фінансове управління 140**Попова Н. В., Болотна О. В.**Вплив нейромаркетингу на формування контенту в
маркетингових комунікаціях та створення довіри до бренду 151**Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М.**Стейкхолдерський підхід до формування логістичної стратегії
підприємства 168

Шморгун О. А.

Стратегії розвитку цифрових компетенцій в умовах формування культури безперервного навчання 191

Алакбаров С. Р.

Перспективи сталого ресурсно-орієнтованого розвитку та диверсифікації національної економіки 215

Алієва Р. Т., Алієв Ф. З.

Економічна оцінка внеску транспортно-логістичної системи у національне економічне зростання 233

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Кривенко Л. Ф.

Аналітика розвитку транспортно-логістичного ринку: проблеми та тренди 254

Криворучко О. М., Токарев Є. К.

Формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства на основі ресурсних концепцій управління 273

Кудрявцев В. М.

Методичні аспекти формування обліково-аналітичної інформації для оцінки сталого розвитку транспортних підприємств 291

Криворучко О. М., Клапоух В. Ю.

Стратегії взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами: сучасні підходи та перспективи розвитку 308

Величко Я. І.

Методичний підхід до комплексної оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства 324

Водолажська Т. О., Коломієць Є. В.

Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація 350

TABLE OF CONTENTS

GENERAL ECONOMIC ISSUES
OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT***I. Fedotova, N. Bocharova, A. Rachwal-Mueller***Theoretical and methodological foundations of categorical analysis
of the concept of employee loyalty 7***O. Hetman***Positive chaos as a strategic approach to combating negative
superface in business management..... 27***L. Achkasova, T. Vodolazhska***Implementation of lean production tools into the work of
the enterprise 44***O. Puchkov, I. Fedotova***Typology of corporate social responsibility through the lens of
stakeholder interaction..... 66***B. Shirinov, R. Musayev***The role of strategic changes in the management of an enterprise in
modern conditions..... 87***M. Mammadov, T. Taghiyeva, S. Talibzadeh, T. Mammadov***Current problems and prospects of information technology
implementation in higher education institutions of construction and
transport 107***I. Fedotova, N. Bocharova***The conceptual model of integrating social responsibility and career
development as a tool for fostering employee loyalty 122***O. Kudriavtseva***Features of integrating ESG approaches into corporate financial
management 140***N. Popova, O. Bolotna***The impact of neuromarketing on content creation in marketing
communications and building brand trust 151***T. Vodolazhska, L. Achkasova***Stakeholder approach to the formation of a company's logistics
strategy 168

O. Shmorhun

Strategies for developing digital competences in the context of shaping a culture of continuous learning..... 191

S. Alakbarov

Prospects for sustainable resource-based development and diversification of the national economy 215

R. Aliyeva, F. Aliyev

Economic assessment of transport and logistics system's contribution to national economic growth..... 233

ECONOMY OF TRANSPORT ENTERPRISES

L. Kryvenko

Analytics of transport and logistics market development: problems and trends 254

O. Kryvoruchko, E. Tokarev

Formulation of business process strategies for transport and logistics companies based on resource-based management concepts..... 273

V. Kudriavtsev

Methodological aspects of forming accounting and analytical information for assessing the sustainable development of transport enterprises 291

O. Kryvoruchko, V. Klapoukh

Strategies for interaction between motor transport companies and stakeholders: current approaches and development prospects 308

Ya. Velychko

Methodical approach to comprehensive assessment of logistics system flexibility and adaptability 324

T. Vodolazhska, Y. Kolomiets

Personnel development strategy under digital transformation: methodological approach and practical implementation..... 350

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 005.95/.96:005.21

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.7

JEL Classification: C02; M12; M14; M54; J53

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАТЕГОРІАЛЬНОГО АНАЛІЗУ КОНЦЕПТУ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224.

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187.

РАХВАЛЬ-МЮЛЛЕР А., доктор філософії (PhD) з менеджменту, науковий і навчальний асистент Інституту підприємництва та інновацій, кафедра менеджменту та соціальних комунікацій, Ягеллонський університет, вул. професора Станіслава Лоясевича, 4, м. Краків, Польща, 30-348.

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl, Web of Science ResearcherID: OGQ-8929-2025, ORCID: 0000-0001-7871-2356.

Анотація. У сучасних умовах глибокої соціально-економічної трансформації, цифровізації бізнес-процесів та загострення конкуренції на глобальних ринках людський капітал дедалі більше розглядається як провідний стратегічний ресурс, здатний визначати напрями розвитку та конкурентоспроможність організацій. У цьому контексті лояльність персоналу виступає не лише індикатором стабільності трудових відносин, а й ключовим чинником забезпечення довгострокової життєздатності, інноваційності та соціальної відповідальності бізнес-структур. У статті акцентовано увагу на теоретико-методологічних засадах категоріального аналізу концепту лояльності персоналу, що дозволяє здійснити цілісне та системне дослідження її змісту, структури й функціонального навантаження. Використання методології Теорії динамічних інформаційних систем у поєднанні з категоріальним методом дворівневої тріадної декрипції дало змогу здійснити формалізоване структурування ключових категорій першого та другого рівня, що репрезентують емоційний, поведінковий і нормативний виміри лояльності. Це, у свою чергу, забезпечило побудову багаторівневої аналітичної моделі, здатної інтегрувати психологічні, ціннісні та управлінські аспекти. Розкрито відмінності між суміжними категоріями – лояльністю, організаційною прихильністю, задоволеністю працею, ідентифікацією та залученістю, що дозволяє уникнути термінологічної невизначеності та

забезпечує чіткіший концептуальний апарат для наукових досліджень. Показано, що лояльність персоналу інтегрує емоційну ідентифікацію з цінностями організації, готовність до активної участі у її діяльності, а також усвідомлення морально-етичного обов'язку перед компанією, формуючи комплексну характеристику взаємин працівників з організацією. Окремо підкреслено трансформаційний вплив нових соціально-економічних реалій, таких як поширення дистанційної й гібридної зайнятості, міжпоколіннєві зрушення на ринку праці та зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності. Ці фактори зумовлюють зміну механізмів формування й підтримки лояльності та вимагають оновлення управлінських стратегій. Запропонована методологічна модель категоріального аналізу слугує науковим підґрунтям для подальших досліджень і практичним орієнтиром для стратегічного управління людським капіталом у сучасних організаціях.

Ключові слова: лояльність персоналу, управління персоналом, корпоративна культура, емоційна прихильність, поведінкова активність, нормативна відповідальність, стратегічне управління, трудові відносини, людський капітал.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на глобальних ринках усе більшої ваги набуває людський капітал як стратегічний ресурс розвитку організацій. Працівники перестають розглядатися лише як виконавці завдань – вони є носіями знань, компетенцій і творчого потенціалу, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність підприємств. Саме тому питання забезпечення високого рівня лояльності персоналу стає центральним у системі сучасного менеджменту.

Лояльність персоналу має багатовимірний характер: вона охоплює емоційно-психологічну прихильність співробітників до організації, готовність ідентифікуватися з її цінностями, а також практичну орієнтацію на досягнення спільних результатів. Високий рівень лояльності працівників сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури та створенню позитивного іміджу роботодавця. Водночас її дефіцит може призвести до зростання витрат на підбір і адаптацію персоналу, зниження ефективності командної взаємодії та зменшення рівня інноваційності в організації.

Попри значний науковий доробок у сфері управління персоналом, проблема розуміння й забезпечення лояльності залишається дискусійною. У літературі спостерігається розмаїття підходів до визначення цього феномена: від трактування як індивідуальної психологічної настанови до інтерпретації в термінах поведінкової

активності, задоволеності працею чи рівня організаційної ідентифікації. Відсутність єдиного підходу до визначення сутності і критеріїв лояльності ускладнює її вимірювання та створення ефективних управлінських механізмів.

Додатково на складність проблеми впливають нові соціально-економічні реалії. Зміна поколінь у робочій силі (покоління Y та Z) зумовлює появу нових мотиваційних установок і очікувань від роботодавця, серед яких гнучкі умови праці, можливість професійного розвитку та баланс між роботою й особистим життям. Поширення дистанційної зайнятості та цифрових форм комунікації трансформує традиційні механізми підтримки лояльності, а зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності й організаційної культури посилює роль нематеріальних стимулів у системі мотивації персоналу.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого теоретичного осмислення феномена лояльності персоналу, узагальнення наявних концептуальних підходів і формування на цій основі сучасних методологічних орієнтирів для менеджменту. Це дозволить створити ефективні практики управління людськими ресурсами, що відповідатимуть викликам глобалізованого й технологічно розвиненого світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У широкому розумінні лояльність співробітника можна розглядати як ставлення працівника до організації, що проявляється у вигляді емоційної прихильності, прийняття цінностей компанії та готовності докласти зусилля для досягнення спільних цілей.

У тлумачному словнику української мови лояльність трактується як «вірність, відданість кому-, чому-небудь» [1]. Походить цей термін із французького слова *loyal*, що перекладається як «вірний», «чесний», «надійний» [2]. Поняття «прихильність», яке також трапляється у психологічній літературі, визначається як відданість, схильність, міцний зв'язок із чим-, ким-небудь [3]. У сучасних управлінських дослідженнях лояльність співробітника розуміється як багатовимірне явище, що містить у собі когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти [4].

У галузі організаційної поведінки лояльність нерідко співвідносять із поняттям прихильності (*commitment*), втім досліджені розмежування показують, що ці явища дещо відрізняються. Так,

прихильність ґрунтується на внутрішній ідентифікації співробітника з цілями та цінностями підприємства, тим часом лояльність може мати як афективний, так і інструментальний характер [5].

У науковій та прикладній літературі сформовано низку концептуальних підходів до трактування лояльності працівників. У табл. 1 узагальнено найбільш репрезентативні з них.

Таблиця 1

**Підходи різних авторів до сутності поняття
«лояльність персоналу»**

Автори	Трактування поняття «лояльність персоналу/працівника»
Богоявленський О. В. [6]	Результат взаємної адаптації вимог, бажань, можливостей працівників, їх керівників, власників фірми та ринку праці
Бочарова Н. А., Федотова І. В. [7]	Вірність працівника організації, її стратегічним цілям, цінностям та інтересам
Мігус І. П., Черненко С. А. [8]	Показник відсутності деструктивних дій і наявності емоційної прихильності завдяки ефективним інструментам мотивації
Мішустіна Т. С., Фіلالі Ансарі Ю. С. [9]	Рівень мотивації, самоідентифікації з брендом, переживання за його успіх і готовність підтримувати його розвиток
Нагірна О. О. [10]	Емоційна прихильність, задоволеність роботою й увага керівництва формують бажання продовжувати працювати в компанії
Пучкова С. І. [11]	Є збірним, узагальненим поняттям і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом.
Поплавська А. П. [12]	Бажання працювати ефективніше, відповідати принципам місії підприємства, сприяти його цілям
Шпекторенко І. В. [13]	Міра сформованості внутрішніх (мотиваційних, ціннісних) і зовнішніх (операційних) якостей, які проявляють компетентність персоналу
Hirschman A. [14]	особлива прив'язаність до організації. Лояльний працівник - той, хто страждає, не скаржачись, оскільки впевнений, що в майбутньому ситуація покращиться.
Allen N.J., Meyer J.P. [15]	Тривале емоційне прихильність до організації, яке проявляється в бажанні залишатися в ній
Mathieu J. E., & Zajac D. M. [16]	«Attachment to the organization» – емоційне злиття, коли працівник поділяє цілі й цінності фірми
Eisenberger R. et al. [17]	Лояльність зумовлена перцептивною підтримкою – працівник відчуває, що організація цінує його і піклується про нього
Lipka A. et al. [18]	Ймовірність залишитися з емоційною прихильністю навіть за умов втраченого іміджу чи високих витрат на зміну роботи
Dutta T., & Dhir S. [19]	Мультиаспектне поняття: когнітивна, афективна та поведінкова складові; запропонована валідована шкала вимірювання
Mercurio Z. A. [20]	Емоційна (affective) прихильність – найвагоміший компонент організаційної прихильності

Попри значний інтерес науковців до проблематики управління персоналом та численні дослідження, присвячені феномену лояльності працівників, у цій сфері зберігається низка невирішених питань. По-перше, відсутня єдність у визначенні сутності поняття «лояльність персоналу». Класичні підходи часто ототожнюють її з організаційною прихильністю (*commitment*): від афективної прихильності до інструментальної «утримувальної» та нормативної відданості (трикомпонентна модель Дж. П. Мейєра й Н. Дж. Аллена), що безпосередньо впливає на вибір критеріїв вимірювання та інтерпретацію результатів. Водночас підхід Р. Т. Моўдея, Р. М. Стірса та Л. В. Портера [21, 22] акцентується передусім на атитюдних/ поведінкових проявах прихильності до організації, що поглиблює різночитання між емоційною й поведінковою трактовками лояльності.

По-друге, дискусійним залишається співвідношення лояльності з суміжними категоріями – задоволеність працею, організаційна ідентифікація та залученість. Задоволеність традиційно вимірюють, наприклад, за MSQ [23], проте метааналізи демонструють лише помірні зв'язки задоволеності з продуктивністю, що свідчить: це не тотожні конструкти з лояльністю/прихильністю. Організаційну ідентифікацію, у руслі соціальної ідентичності, трактують як «відчуття єдності» з організацією [24], і вона може як посилювати бажану лояльну поведінку, так і мати «темний бік» (надмірна ідентифікація). Залученість (*engagement*) – окремий конструкт [25; 26], що корелює з прихильністю, але не зводиться до неї. Нечіткі межі між цими поняттями й досі породжують методологічну невизначеність.

По-третє, інструментарій вимірювання лояльності потребує подальшої валідації та узгодження. Поряд із OCQ [21] широко застосовують шкали за трикомпонентною моделлю Дж. П. Мейєра-Н. Дж. Аллена [22]; водночас дослідники наголошують на варіативності структурних рішень і чутливості показників до контексту (тип організації, культура, фаза змін). Це ускладнює міждослідницьку порівнюваність та формування єдиних нормативів.

По-четверте, нові умови праці змінюють детермінанти лояльності. Поширення дистанційної/гібридної зайнятості підвищило цінність гнучкості та автономії; дані SWAA і пов'язані дослідження

[27] показують, що значна частка працівників цінує можливість працювати з дому й готова переглядати трудові рішення у разі її втрати, що прямо пов'язано з намірами залишатися/звільнитися і відповідно з поведінковою лояльністю. Паралельно зростає значення КСВ і смислових аспектів праці: огляди й емпіричні моделі показують, що сприйнята КСВ через механізми осмисленості праці, автентичності та (афективної) прихильності підсилює залученість і намір залишатися в організації. Водночас поколінням Z/міленіали) фіксують інші пріоритети – баланс, розвиток, ціннісну відповідність, що впливають на очікування від роботодавця та шаблони лояльності [27-29].

По-п'яте, бракує інтегральних концептуальних рамок, які б одночасно враховували психологічні механізми (ідентифікація, залученість, задоволеність), організаційні чинники (культура, дизайн роботи, КСВ, режими зайнятості) та ситуаційні контексти (зміни, кризи, цифровізація).

Наявні огляди з КСВ, ідентифікації та прихильності пропонують багаторівневі моделі, але міждисциплінарна синтеза для пояснення саме лояльності персоналу (як комплексного атитюдно-поведінкового явища) залишається фрагментарною – від чого страждає і накопичення кумулятивних знань, і практична діагностика/управління [30].

Після аналізу літератури, очевидно, що немає універсального визначення поняття «лояльність персоналу» – воно багатовимірне й залежить від контексту, моделі та акцентів дослідника.

Невирішені складові загальної проблеми. Наявність невирішених складових загальної проблеми засвідчує необхідність подальшого розвитку теоретико-концептуальних підходів до розуміння лояльності персоналу та пошуку дієвих управлінських інструментів її забезпечення в умовах трансформаційних змін бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є здійснення теоретико-методологічного узагальнення та систематизації наукових підходів до категоріального аналізу концепту лояльності персоналу, розкриття її багатовимірної сутності і ключових структурних елементів, а також визначення методологічних орієнтирів для подальших досліджень і вдосконалення управлінських практик у сфері сучасного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для дослідження концептуальної сутності поняття «лояльність персоналу» використано методологічний апарат Теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС). Одним із ключових інструментів цієї теорії є категоріальний метод дворівневої тріадної декрипції, який забезпечує можливість формалізованого аналізу складних соціально-економічних явищ [31].

У межах ТДІС категоріальні схеми виконують роль когнітивної моделі, що ґрунтується на базовій тріаді – трьохелементній структурі, яка забезпечує баланс між простотою та пояснювальною спроможністю. Тріадна декрипція дозволяє виокремити базові смислові блоки поняття «лояльність персоналу», а подальший їх розклад за аналогічним принципом дає змогу сформувати дев'яти-елементну структуру (нонагон), що відображає приховані виміри феномену [32, с. 95–96].

Подальше застосування методу мутації категорій передбачає алгоритмічне переупорядкування елементів та їх семантичне позначення. У результаті формується багатовимірне представлення лояльності персоналу, яке інтегрує психологічні, соціологічні та управлінські аспекти. Це створює концептуальне підґрунтя для розроблення цілісної теорії лояльності у сучасному менеджменті.

Таким чином, використання ТДІС дозволяє подолати методологічну фрагментарність досліджень і забезпечити системно-орієнтоване трактування лояльності персоналу як складного соціально-економічного феномена.

Онтологічні основи лояльності персоналу можуть бути подані у вигляді тріадичної схеми взаємопов'язаних базових категорій:

- [0] Емоційна складова («що відчуває працівник»);
- [1] Поведінкова складова («як проявляється відданість»);
- [2] Нормативна складова («навіщо працівник зберігає прихильність»).

Логіка взаємозв'язку категорій може бути інтерпретована таким чином: емоційне ототожнення працівника з організацією («що відчуває») формує передумови до відповідної поведінки («як діє»), яка, у свою чергу, спирається на усвідомлення моральної відповідальності та зобов'язань перед компанією («навіщо»). Принцип тріадичності забезпечує необхідний і достатній категоріальний базис для формування цілісної наукової моделі лояльності

персоналу. Виділимо первинну категоріальну тріаду та обґрунтуємо її зміст:

- емоційна складова. Характеризує внутрішнє ставлення до організації, що включає ідентифікацію з її цінностями, почуття гордості та позитивне сприйняття корпоративної культури;
- поведінкова складова. Відображає фактичні дії працівника, що свідчать про відданість: готовність залишатися в організації, участь у додатковій діяльності, підтримання високої продуктивності;
- нормативна складова. Визначає внутрішнє відчуття обов'язку залишатися лояльним: відданість етичним стандартам, усвідомлення відповідальності та орієнтація на довгострокову співпрацю.

Кожне з понять першого рівня розкривається трьома категоріями другого рівня (табл. 2).

Таблиця 2

Дворівневе дешифрування базової категорії «лояльність персоналу»

Категорії 1-го рівня	Категорії 2-го рівня
[0] Емоційна складова	[0,0] Ідентифікація з цінностями
	[0,1] Почуття гордості
	[0,2] Сприйняття корпоративної культури
[1] Поведінкова складова	[1,0] Намір залишатися в організації
	[1,1] Організаційна громадянська поведінка
	[1,2] Стабільна результативність праці
[2] Нормативна складова	[2,0] Усвідомлення морального обов'язку
	[2,1] Відданість етичним стандартам
	[2,2] Орієнтація на довгострокову співпрацю

Далі, з метою формування другого рівня дешифрування, виділимо ще один комплекс категорій, що забезпечує деталізацію понять першого рівня. Це дозволяє розкрити зміст базових елементів категоріальної тріади «лояльність персоналу» (рис. 1).

Отримані результати дослідження дозволяють уточнити зміст поняття. Лояльність персоналу розуміється як багатовимірна характеристика відносин працівників із організацією, що проявляється у прихильності до її цінностей і місії, прагненні сприяти реалізації стратегічних завдань та забезпеченню стабільного розвитку.



Рис. 1. Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «лояльність персоналу» (розроблено авторами)

Вона формується на основі поєднання емоційної прихильності, активної поведінкової участі та усвідомлення переваг належності до організації, що забезпечує довготривалі та взаємовигідні трудові відносини.

Застосування методу дворівневого тріадичного розшифрування дало змогу створити первинну категоріальну схему, яка відображає сутність лояльності персоналу. Тріадичні комплекси допоміжних категорій, інтегровані поняття, отримані в результаті процедури згортання, а також узагальнене відображення об'єкта дослідження наведено нижче (табл. 3).

Розглянемо детальніше синтезовані поняття індексу схеми А. Емоційна прихильність персоналу охоплює ідентифікацію з цінностями організації, почуття гордості та сприйняття корпоративної культури, що формує внутрішню мотивацію та позитивне ставлення до організації. Поведінкова активність проявляється у намірі залишатися в організації, участі в її житті через організаційну громадянську поведінку та стабільній результативності праці. Нормативна відповідальність включає усвідомлення морального обов'язку, відданість етичним стандартам та орієнтацію на довгострокову

співпрацю. Узагальненим терміном, що об'єднує ці компоненти, є «лояльність персоналу», яка забезпечує тривалі та взаємовигідні трудові відносини в організації.

Таблиця 3

**Комплекси перестановки понять, які розшифровуються,
та синтезовані поняття, що відображають предметну
область лояльності персоналу**

Індекс схеми	Тріадичні комплекси вспоміжних понять	Синтезоване поняття	Загальний аспект корпоративного управління
1	2	3	4
А	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [0,1] – Почуття гордості [0,2] – Сприйняття корпоративної культури	[0] Емоційна прихильність	Сутність лояльності персоналу
	[1,0] – Намір залишатися в організації [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [1,2] – Стабільна результативність праці	[1] Поведінкова активність	Прояви лояльності в діях працівників
	[2,0] – Усвідомлення морального обов'язку [2,1] – Відданість етичним стандартам [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	[2] Нормативна відповідальність	Забезпечення довгострокової взаємовигідної співпраці
Б	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [1,0] – Намір залишатися в організації [2,0] – Усвідомлення морального обов'язку	Прихильність до організації	Психологічна база лояльності
	[0,1] – Почуття гордості [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [2,1] – Відданість етичним стандартам	Активна участь	Поведінковий компонент лояльності
	[0,2] – Сприйняття корпоративної культури [1,2] – Стабільна результативність праці [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	Дотримання норм і цінностей	Нормативно-ціннісний компонент
В	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	Інтегрована лояльність	Поєднання емоційного, поведінкового та нормативного аспектів
	[0,1] – Почуття гордості [1,2] – Стабільна результативність праці [2,0] – Усвідомлення морального обов'язку	Мотиваційна основа	Підтримка сталого розвитку організації
	[0,2] – Сприйняття корпоративної культури [1,0] – Намір залишатися в організації [2,1] – Відданість етичним стандартам	Поведінкове втілення	Практичне проявлення лояльності

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
Г	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [0,1] – Почуття гордості [0,2] – Сприйняття корпоративної культури	Емоційна база	Формування внутрішньої прихильності
	[2,0] – Усвідомлення морального обов'язку [2,1] – Відданість етичним стандартам [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	Ціннісна основа	Забезпечення етичності та стабільності відносин
	[1,0] – Намір залишатися в організації [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [1,2] – Стабільна результативність праці	Поведінкова основа	Реалізація лояльності в діях працівників
Д	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [1,0] – Намір залишатися в організації [2,0] – Усвідомлення морального обов'язку	Внутрішня прихильність	Емоційно-поведінковий аспект лояльності
	[2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю [0,2] – Сприйняття корпоративної культури [1,2] – Стабільна результативність праці	Відповідальність перед організацією	Нормативно-поведінковий компонент
	[1,1] – Організаційна громадянська поведінка [2,1] – Відданість етичним стандартам [0,1] – Почуття гордості	Стратегічна активність	Інтеграція емоційної, поведінкової та нормативної складових
Е	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю [1,1] – Організаційна громадянська поведінка	Управління прихильністю	Стратегічне керівництво лояльністю персоналу
	[1,0] – Намір залишатися в організації [0,2] – Сприйняття корпоративної культури [2,1] – Відданість етичним стандартам	Управління взаємовідносинами	Підтримка стійких трудових відносин
	[2,0] – Усвідомлення морального обов'язку [1,2] – Стабільна результативність праці [0,1] – Почуття гордості	Стійка лояльність	Забезпечення довготривалих та взаємовигідних трудових відносин

Для індексу схеми Б: прихильність до організації поєднує емоційну прихильність, поведінкову активність та нормативну від-

повідальність, що створює психологічну основу лояльності. Активна участь персоналу включає відповідальну поведінку, ініціативність та готовність сприяти реалізації цілей організації. Дотримання норм і цінностей відображає усвідомлення працівниками морального та етичного обов'язку, а також прагнення до стабільного розвитку. Загальний термін, що об'єднує ці елементи, – «прихильність і залученість персоналу», які забезпечують ефективну інтеграцію працівників у життєдіяльність організації.

У схемі В інтегрована лояльність поєднує емоційні, поведінкові та нормативні аспекти, створюючи комплексну характеристику відносин працівника з організацією. Мотиваційна основа включає почуття гордості, прагнення до стабільної результативності та усвідомлення морального обов'язку, що підтримує довгострокову зацікавленість у роботі. Поведінкове втілення проявляється у системній участі в організаційних процесах та готовності до співпраці. Узагальненим терміном є «комплексна лояльність», яка забезпечує синергію емоційної, поведінкової та ціннісної складових.

Для схеми Г емоційна база об'єднує ідентифікацію з цінностями, почуття гордості та сприйняття корпоративної культури, що формує внутрішню прихильність. Ціннісна основа включає усвідомлення морального обов'язку, відданість етичним стандартам та орієнтацію на довгострокову співпрацю. Поведінкова основа проявляється у намірі залишатися в організації, організаційній громадянській поведінці та стабільній результативності праці. Загальним терміном є «структурована лояльність», яка інтегрує всі ключові компоненти поведінки та мотивації працівників.

У схемі Д внутрішня прихильність включає емоційні, поведінкові та нормативні аспекти, що забезпечує тривалу залученість до організації. Відповідальність перед організацією охоплює увагу до потреб колег, дотримання правил та раціональне використання ресурсів. Стратегічна активність проявляється у свідомій участі в реалізації цілей організації та дотриманні етичних стандартів. Узагальнений термін, який об'єднує ці компоненти, – «лояльність і відповідальність персоналу», що забезпечує баланс між особистісними інтересами та потребами організації.

У схемі Е управління лояльністю персоналу включає елементи ефективної взаємодії, системності та раціонального використання

ресурсів для підтримки зацікавленості працівників. Управління стейкхолдерськими відносинами передбачає взаємодію з різними групами всередині організації та врахування їхніх потреб для досягнення організаційних цілей. Стійка лояльність включає дотримання норм, увагу до етичних стандартів та прагнення до довгострокової співпраці. Загальний термін, що інтегрує ці компоненти, – «стратегічне управління лояльністю персоналу», яке забезпечує ефективне функціонування організації та підтримку її стабільного розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що різні схеми дозволяють виявити специфічні аспекти лояльності персоналу. Кожна категоріальна схема розкриває нові грані цього явища, що забезпечує формування цілісного та системного уявлення про лояльність персоналу. Отриманий комплекс понять дозволяє оцінювати та планувати заходи, спрямовані на підтримку тривалих і взаємовигідних трудових відносин, інтеграцію працівників у корпоративну культуру та забезпечення сталого розвитку організації.

Висновки. Дослідження підтвердило, що у сучасних умовах соціально-економічної трансформації, цифровізації та глобальної конкуренції людський капітал виступає стратегічним ресурсом організацій, а лояльність персоналу є ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності. Працівники більше не сприймаються лише як виконавці завдань: їхні знання, компетенції та творчий потенціал визначають ефективність та інноваційність організації. Аналіз літератури показав, що лояльність персоналу є багатовимірним явищем, яке поєднує емоційно-психологічну прихильність, поведінкову активність та усвідомлення нормативних зобов'язань. Різноманітність наукових підходів до визначення лояльності свідчить про відсутність єдиного стандарту, що ускладнює її вимірювання та формування управлінських стратегій. Дослідження підтвердило, що лояльність слід відрізняти від суміжних конструктів, таких як задоволеність працею, організаційна ідентифікація чи залученість, оскільки ці поняття можуть корелювати, але не тотожні лояльності.

Застосування методологічного апарату Теорії динамічних інформаційних систем і категоріального методу дворівневої тріадної декрипції дозволило системно розкласти сутність концепту лояль-

ності персоналу на емоційну, поведінкову та нормативну складові. Дворівневе тріадичне дешифрування уточнило зміст кожної складової, створило синтезовані поняття та інтегрувало їх у цілісну модель, що забезпечує глибоке розуміння психологічних, соціологічних і управлінських аспектів цього явища. Розроблена категоріальна модель дозволяє оцінювати різні грані лояльності, формувати комплексні управлінські заходи для підтримки тривалих і взаємовигідних трудових відносин, інтегрувати працівників у корпоративну культуру та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Урахування нових соціально-економічних умов, таких як дистанційна зайнятість, гнучкі форми праці, цифровізація та зміни поколінь, підкреслює необхідність адаптивного управління лояльністю через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, корпоративної соціальної відповідальності та підтримки етичних норм. Лояльність персоналу постає як стратегічний ресурс, що поєднує емоційне відчуття приналежності, активну участь у діяльності організації та нормативно-ціннісну відповідальність. Вона забезпечує довгострокову стабільність, підвищує продуктивність і сприяє формуванню конкурентних переваг організації. Розроблена концептуальна модель лояльності створює основу для подальших досліджень та практичних інструментів управління людським капіталом у сучасних умовах.

Література

1. Бутиліна О. В. Лояльність персоналу організації: підходи до визначення. *SOCIOПРОСТІР*. 2017. № 6. С. 21–24.
2. Online Etymology Dictionary. “Loyal”. URL: <https://www.etymonline.com/word/loyal>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
4. Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 2002. Vol. 61, № 1. С. 20–52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842
5. Mowday R. T., Porter L.W., Steers R. M. Employee-organization linkages. New York : Academic Press, 1982.
6. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216–224.

7. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–51.
8. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46–50.
9. Мішустіна Т. С., Фіلالі Ансарі Ю. С. Лояльність персоналу як основа управління корпоративною торговельною маркою промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 776. С. 48–55.
10. Нагірна О. О. Фактори лояльності персоналу комерційних організацій. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 28. С. 243–252.
11. Пучкова С. І. Управління лояльністю персоналу підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (8–9 листопада 2018 р.)*. Житомир, 2018. С. 209–212. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>
12. Поплавська А. П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 64–71.
13. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21
14. Hirschman A. O. Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms. Harvard University Press, 1970.
15. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990. Vol. 63. Pp. 1–18. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
16. Mathieu J. E., Zajac D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 1990. Vol. 108, № 2. Pp. 171–194. DOI: 10.1037/0033-2909.108.2.171
17. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 1986. Vol. 71, № 3. Pp. 500–507. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500
18. Lipka A., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization – a comparative study. *Journal of Economics & Management*. 2014. Vol. 17.
19. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. Vol. 26, № 2. Pp. 346–363. DOI: 10.1177/0972150921990809
20. Mercurio Z. A. Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*. 2015. Vol. 14, № 4. С. 389–414. DOI: 10.1177/1534484315603612

21. Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 1979. Vol. 14, № 2. Pp. 224–247. DOI: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
22. Meyer J. P., Allen N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1991. Vol. 1, № 1. Pp. 61–89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
23. Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W., Lofquist L. H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. 1967. Vol. 22. University of Minnesota.
24. Ashforth B. E., Mael F. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, № 1. Pp. 20–39. DOI: 10.2307/258189
25. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, № 4. Pp. 692–724. URL: <https://www.jstor.org/stable/256287>
26. Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 2002. Vol. 3, № 1. Pp. 71–92. DOI: 10.1023/A:1015630930326
27. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. Why Working from Home Will Stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. 2021. № 28731. DOI: 10.3386/w28731
28. Glavas A., Piderit S. K. How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship*. 2009. № 36. Pp. 51–70. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007
29. Kim H., Lee M., Lee H., Kim N. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Mediating Role of Authenticity, Meaningfulness, and Affective Commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 26, № 6. Pp. 1245–1254. DOI: 10.1002/csr.1781
30. Gond J. P., El Akremi A., Swaen V., Babu N. The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*. 2017. Vol. 38, № 2. Pp. 225–246. DOI: 10.1002/job.2170
31. Федотова І.В., Санджай Кумар Бал. Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5–22.
32. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 94–101.

References

1. Butylina, O. V. (2017). Lojal'nist' personalu orhanizatsiyi: pidkhody do vyznachennya [Employee loyalty of the organization: approaches to definition]. *SOCIOPROSTIR – SOCIOSPACE*, 6, 21–24. [in Ukrainian].

2. Online Etymology Dictionary. "Loyal". Retrieved from <https://www.etymonline.com/word/loyal>. [in English].
3. Kuz'min, O. Ye., & Mel'nyk, O. H. (2003). *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk* [Fundamentals of Management: Textbook]. Kyiv: Akademvydav, 416 p. [in Ukrainian].
4. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>. [in English].
5. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press. [in English].
6. Bohoyavlens'kyi, O. V. (2017). Formuvannya loyal'nosti personalu v umovakh kontseptsii vnutrishn'oho marketynhu [Formation of employee loyalty in the conditions of the internal marketing concept]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, 59, 216–224. [in Ukrainian].
7. Bocharova, N. A., & Fedotova, I. V. (2013). Osnovni typy loyal'nosti personalu pidpryyemstva [Basic types of enterprise staff loyalty]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 22, 40–51. [in Ukrainian].
8. Myronova, L. H. (2011). Suchasni metody otsynuvannya personalu pidpryyemstv [Modern methods of personnel evaluation at enterprises]. *Kul'tura narodiv Prychornomor'ya – Culture of the Black Sea Peoples*, 214, 46–50. [in Ukrainian].
9. Mishustina, T. S., & Filali Ansari, Yu. S. (2013). Lojal'nist' personalu yak osnova upravlinnya korporatyvnoyu torhovel'noyu markoyu promyslovoho pidpryyemstva [Employee loyalty as the basis for managing the corporate brand of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lvivs'ka politekhnika" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 776, 48–55. [in Ukrainian].
10. Nahirna, O. O. (2011). Faktory loyal'nosti personalu komertsyinykh orhanizatsiy [Factors of employee loyalty in commercial organizations]. *Naukovi studiyi iz sotsial'noyi ta politychnoyi psykholohiyi – Scientific Studies in Social and Political Psychology*, 28, 243–252. [in Ukrainian].
11. Puchkova, S. I. (2018). Upravlinnya loyal'nisty personalu pidpryyemstva [Managing employee loyalty of the enterprise]. In: *Pidpryyemnyts'ka model' ekonomiky ta upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva – Entrepreneurial Model of Economy and Enterprise Development Management: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (pp. 209–212). Zhytomyr. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>. [in Ukrainian].
12. Poplavs'ka, A. P. (2012). Teoretychnyy analiz problemy loyal'nosti personalu do orhanizatsiyi [Theoretical analysis of the problem of employee loyalty

to the organization]. *Problemy suchasnoyi psykholohiyi – Problems of Modern Psychology*, 2, 64–71. [in Ukrainian].

13. Shpektorenko, I. V. (2013). Lojal'nist' yak yakist' personalu: do problemy formuvannya ta otsinyuvannya [Loyalty as a quality of personnel: to the problem of formation and evaluation]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21. [in Ukrainian].

14. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms*. Harvard University Press. [in English].

15. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>. [in English].

16. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>. [in English].

17. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>. [in English].

18. Lipka, A., Waszczak, S., & Winnicka-Wejs, A. (2014). Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization – a comparative study. *Journal of Economics & Management*, 17. [in English].

19. Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 26(2), 346–363. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>. [in English].

20. Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>. [in English].

21. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). [in English].

22. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). [in English].

23. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, University of Minnesota. [in English].

24. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>. [in English].

25. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. URL: <https://www.jstor.org/stable/256287>. [in English].
26. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. [in English].
27. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working from Home Will Stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, 28731. <https://doi.org/10.3386/w28731>. [in English].
28. Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>. [in English].
29. Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2019). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Mediating Role of Authenticity, Meaningfulness, and Affective Commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1245–1254. <https://doi.org/10.1002/csr.1781>. [in English].
30. Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>. [in English].
31. Fedotova, I.V., Sandzhay, Kumar Bal. (2020). Zhyttyezdatnist' pidpryyemstva: ponyattya i spetsyfichni rysy [Viability of the enterprise: concepts and specific features]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*. 36, 5-22. [in Ukrainian].
32. Fedotova, I.V. (2020). Upravlinnya zhyttyezdatnistyu pidpryyemstva: sutnist' ta kontseptual'ni polozhennya [Enterprise viability management: essence and conceptual provisions]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. No. 2 (12). P. 94-101. [in Ukrainian].

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF CATEGORICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF EMPLOYEE LOYALTY

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224.

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187.

RACHWAL-MUELLER A., PhD in Management Studies, Research and Teaching Assistant in Institute of Entrepreneurship and Innovation, Department of Management and Social Communication, Jagiellonian University, Profesora Stanisława Łojasiewicza 4, Kraków, Poland, 30-348.

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl, Web of Science ResearcherID: OGG-8929-2025, ORCID: 0000-0001-7871-2356.

Abstract. *In the context of profound socio-economic transformation, the digitalization of business processes, and intensifying global competition, human capital is increasingly regarded as a key strategic resource that defines the trajectory of organizational development and competitiveness. Within this framework, employee loyalty is not merely an indicator of stable employment relations but also a critical determinant of organizational viability, innovativeness, and long-term sustainability. This article emphasizes the theoretical and methodological foundations of the categorical analysis of the concept of employee loyalty, which enables a systematic and holistic exploration of its content, structure, and functional role. The application of the Theory of Dynamic Information Systems combined with the categorical method of two-level triadic decryption allowed for the formal structuring of first- and second-level categories that capture the emotional, behavioral, and normative dimensions of loyalty. As a result, a multi-layered analytical model was developed, integrating psychological, value-based, and managerial aspects into a unified conceptual framework. The study clarifies the distinctions between related constructs—loyalty, organizational commitment, job satisfaction, identification, and engagement—thus eliminating terminological ambiguities and advancing a more precise conceptual apparatus for scholarly research. It is demonstrated that employee loyalty integrates emotional identification with organizational values, readiness for active participation in organizational activities, and an awareness of moral and ethical obligations toward the company. Collectively, these dimensions form a comprehensive representation of the employee–organization relationship. Special attention is paid to the transformative impact of new socio-economic realities, including the spread of remote and hybrid work arrangements, generational shifts in the labor market, and the growing importance of corporate social responsibility. These factors reshape the mechanisms through which loyalty is formed and maintained, necessitating the renewal of managerial approaches. The proposed methodological model of categorical analysis thus serves as a theoretical foundation for further academic inquiry and as a practical tool for enhancing strategic human capital management in modern organizations.*

Key words: *employee loyalty, human resource management, corporate culture, affective commitment, behavioral engagement, normative responsibility, strategic management, labor relations, human capital.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.27

JEL Classification: B5; D74; M12

ПОЗИТИВНИЙ ХАОС ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО БОРОТЬБИ З НЕГАТИВНОЮ ПОВЕРХНЕВІСТЮ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736.

Анотація. У сучасному світі менеджмент перестав бути лише набором інструментів для управління людьми чи процесами. Він став культурним явищем, що формує корпоративну етику, лідерські моделі та навіть особисті життєві стратегії. Проте зі зростанням популярності цієї сфери виникає тривожна тенденція – поверхневість у розумінні та застосуванні менеджменту. Це явище шкодить не тільки бізнесу, а й суспільству загалом, оскільки створює ілюзію компетентності там, де потрібні глибокі знання, стратегічний підхід і довгострокове бачення. У статті підкреслено, що там, де править позитивний хаос, зникає негативна поверхневість – натомість розквітає культура справжніх змін. Крім того, у публікації окреслено переваги позитивного хаосу: інноваційність, адаптивність, підвищення мотивації працівників, адже організація, що дозволяє собі контрольований безлад, часто виявляється більш стійкою в мінливому оточенні. З підсумку цього дослідження випливає важливий висновок: децентралізація та селективний підхід не тільки не руйнують організаційну структуру, але й, навпаки, сприяють появі позитивного хаосу. Саме цей хаос стає каталізатором внутрішньої енергії та розвитку організації. Зазначається, що виникнення позитивного хаосу заохочує до глибшого розмірковування: пристосування до нових реалій, проведення необхідного аналізу, обмін думками, переоцінка власної стратегії, активізація спілкування; насамкінець хаос виявляє приховані проблеми, на які часто заплющують очі. Зазначається, що позитивний хаос не скасовує організаційний порядок, а вдосконалює його, додаючи гнучкості та глибини; він руйнує штучні перепони, висвітлює справжню сутність проблем та сприяє конструктивному діалогу. Зроблено висновок, що там, де домінує позитивний хаос, зникає шкідлива поверхневість – натомість формується культура справжнього росту. Квінтесенцією роботи є розроблення комплексного підходу до ліквідації недоліків у менеджменті підприємства будь-якої форми власності та галузі функціонування, а саме, негативної поверхневості, шляхом утворення адхократичної конфігурації або її похідної, застосування селективності та впровадження горизонтальної та вертикальної децентралізації власне селективного типу. Зроблено висновок, що позитивний хаос руйнує штучні бар'єри та допомагає знищенню негативної поверхневості.

Ключові слова: стратегічний підхід, поверхневість, конфігурація, селективність, децентралізація, розвиток, позитивний хаос.

Постановка проблеми. Сучасний ринок перенасичений «швидкими» курсами, мотиваційними тренінгами та «інфлюенсерами від

управління», що пропонують, на мій погляд, прості рецепти успіху. Ми навіть часто чуємо: «будь лідером», «мисли стратегічно», «делегуй ефективно»! Звучить переконливо, але часто саме такі вирази не мають під собою глибокого змісту. Такий підхід зводить складні управлінські завдання до набору модних термінів і поверхневих дій. Як наслідок, керівники починають приймати рішення, не маючи системного розуміння процесів або особливостей колективу, який очолюють.

Поверхневість в організаційному контексті означає відсутність глибокого розуміння, залучення у довгострокову перспективу. Вона часто характеризується зосередженням на поверхневих особливостях, негайних результатах чи механічному дотриманні процесів без усвідомлення основних принципів. Дослідження показують, що це явище проявляється у таких аспектах організаційної та іншої діяльності.

1. У навчанні та отриманні знань поверхневість проявляється, коли люди, особливо новачки, концентруються на «поверхневих особливостях» ситуацій, не розпізнаючи і не розуміючи «загальні принципи».

2. Поверхневість також існує через неадекватну організацію отримання знань, коли ідеї поверхнево пов'язані зі зберіганням інформації, що «має безпосередньо стосується до поточних завдань» та перешкоджає розвитку «глибоких знань», які включають осмислення та майстерність.

2. У комунікації «поверхневість» визначається як робота з аудиторією, яка взаємодіє з «більш поверхневим» доповідачем, що веде нараду, семінар або заняття. Такий тип залучення часто набуває форми швидких опитувань і голосувань.

3. У груповій динаміці та різноманітності концепція може поширюватись на поверхнєве розмаїття, яке, в свою чергу, може впливати на прийняття групових рішень.

4. У практиках управління людськими ресурсами поверхневість може бути зрозуміла як обмежена «широта» та недостатня «глибина». Корпоративні кодекси поведінки можуть бути значно поверхневими та механістичними, щоб відповідати реальному світу. Крім цього, вони, як правило, покладають відповідальність на окремих осіб, а не на саму організацію загалом.

Таким чином, аналіз різних проявів поверхневості показує, що це не поодинокі явище, а скоріше всеосяжний недолік, що проявляється у різних організаційних функціях, на різних рівнях, саме тому й потребує глибоких досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий внесок у боротьбу з негативною поверхневістю у менеджменті був зроблений відомими українськими і закордонними науковцями, але, як правило, вченими розглядалась в якості шляхів розв'язання цієї проблеми лише децентралізація повноважень, своєчасне навчання та управління конфліктами.

Так, Сюй Т. [1] вважає доцільним розглядати боротьбу з поверхневістю в контексті вибору між централізованим або децентралізованим підходами при дослідженні покращення економічної ефективності діяльності підприємства. Фаузан М., Ардханарісвай Р., Емільсон Дельфіно Сілва, Вайтсман Е., Мукерджі Д. [2-5], інші науковці вважають децентралізацію з вибірковою широкою автономією у системі управління, зокрема децентралізоване лідерство, панацеєю від поверхневості у менеджменті організацій будь-яких форм власності.

Особливу увагу, на мій погляд, треба звернути на роботу Мінцберга Г. [6], який неодноразово вказував, що експерти в різних галузях – це фахівці, які володіють значно глибшими знаннями у все більш вузькій сфері, і, як результат, володіють великою кількістю інформації, яка практично не підлягає застосуванню. Вказане вченим й говорить про поверхневість, але науковець не пропонує загальних методів подолання поверхневості в управлінні.

Слід також приділити увагу науковим працям І. Адізеса [7–9], в яких зазначається факт наявності негативної поверхневості у контексті стилів топ-менеджменту підприємства. Зокрема, звертаючись до праці І. Адізеса «Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією» [7], акцентую увагу, що науковець не відповідає на дуже цікаве питання, хоча, при цьому, звертається до інших вчених з метою спільного вирішення питання, а саме: «Коли інтегративний менеджмент обмежує розвиток адміністративного менеджменту, мова йде про позитивну несумісність.

Але, щоб інтегративний менеджмент самостійно розвивався в організації, адміністративний, у свою чергу, повинен досягти пев-

ного обмеженого рівня. Проте для адміністративного менеджменту такого рівня навіть не існує. Питання залишається відкритим».

Те, що наведено у статті, дозволяє частково дати відповідь на запитання вченого. По суті, інтегративний менеджмент базується, передусім, на застосуванні інструментів взаємодії, притаманних адхократичним структурам, їх гібридним варіантам та іншим адаптивним форматам.

У цих конфігураціях головними координаційними засобами слугують взаємне узгодження та стандартизація результатів, а принцип організації підрозділів – ринковий, бо такий менеджмент віддає перевагу безперервному робочому потоку і навмисно зменшує увагу до залежностей від масштабу, адміністративний менеджмент діє протилежним чином, тому й обмеженого рівня для нього в організації не існує.

Невирішені складові загальної проблеми. Розглядаючи вищенаведене, можна дійти до висновку, що наразі не існує завершеної теорії, яка б пропонувала підходи до боротьби з негативною поверхневистю у менеджменті підприємства. Отже, незважаючи на те, що вже сьогодні існує значна кількість публікацій, присвячених розв'язанню зазначеного питання, теоретичне та методологічне підґрунтя, на жаль, ще не завершене і вимагає подальших досліджень.

Формулювання цілі статті. Таким чином, метою статті є формування комплексного підходу до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства будь-якої форми власності та галузі функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключова характеристика поверхневості, як відомо, полягає у відсутності відповідності з основними організаційними принципами, довгостроковими пріоритетами або всебічним розумінням, при цьому перевага надається негайним, поверхневим аспектам.

Постійне використання дослідниками контрастних термінів, таких як «поверхневий рівень» проти «глибинний рівень» і «поверхневий» проти «свідомий», вказує на існування фундаментальної концептуальної основи.

Ця дихотомія не просто описова, а й імпліцитно вказує на те, що шлях до подолання поверхневості включає цілеспрямований перехід до «глибинних» підходів.

Поверхневість – це не просто неефективність, а фундаментальна перешкода для організаційної результативності, інновацій та довгострокової стабільності. Вона може призвести до значних ризиків – від фінансової нерівноваги до зниження колективних етичних стандартів підприємства.

Щоденні виклики в прийнятті рішень можуть включати «поверхневі проблеми» з «високим організаційним впливом», що підкреслює необхідність виходу за рамки спрощених підходів. Поверхневі відносини всередині організацій, позбавлені глибини, сприяють стагнації і можуть призводити до почуття самотності окремих працівників, перешкоджаючи ефективній соціалізації та співробітництву.

Зрештою, відсутність глибокого розуміння може виявлятися як погане стратегічне планування та впровадження, що призводить до «відсутності напрямку», «неефективного розподілу ресурсів», «поганого прийняття рішень» та «упущених можливостей».

Поверхневість у менеджменті також часто проявляється в імітації інновацій.

Так, компанії впроваджують Agile або OKR, не розуміючи їхньої суті, лише тому, що це популярно. У результаті з'являється псевдоуправління – коли зовнішня конфігурація нібито відповідає передовим стандартам, а насправді вона прикриває неефективність, плутанину і відсутність стратегії як такої.

Ще один прояв поверхневості – неправильне розуміння ролі лідера. Часто лідерство зводиться до харизми чи вміння переконувати, забуваючи про відповідальність, етичність і системну роботу з взаємодоповнюючою командою. Такий «поверхневий лідер» може швидко завоювати довіру, але так само швидко втратить її, коли зіткнеться з реальними організаційними викликами.

Стосовно поверхневості у менеджменті в контексті причин цього явища, то можна назвати несвоєчасні зміни чинного законодавства, на жаль, брак якісної освіти, вплив соціальних мереж, де успіх часто асоціюється як результат везіння, а не праці, аналізу та досвіду.

Поверхневість, при цьому, стає соціально прийнятною, а глибина – незручною і надто складною (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади поверхневості у менеджменті

Галузь управління	Ключовий прояв	Характерні риси
Прийняття рішень	Залежність від евристик	Швидкі дії, спрощені правила; фокус на поверхневих проблемах; низька якість обробки інформації
Стратегічне планування	Короткостроковість	Пріоритет швидкого прибутку; висока ставка дисконтування; волатильність та ризик
Організаційна комунікація	Поверхнєве залучення	Швидкі опитування, обмежене введення даних; зайвий контроль з боку лідера; відсутність самовираження
Управління людськими ресурсами	Переважно адміністративне сприйняття	Недооцінка стратегічного внеску; невідповідність метрик; реактивний режим роботи
Знання та відносини	Пастка поверхневих знань	Запам'ятовування лише поточної інформації, відсутність глибоких зв'язків; стагнація відносин
Етична поведінка	Механістичні кодекси поведінки	Формальне дотримання правил; перекладання відповідальності на індивідів; ігнорування «передчуття»

Боротьба з негативною поверхневістю як явищем можлива тільки через критичне мислення, професіоналізацію та повернення до фундаментальних цінностей менеджменту – розуміння поведінки працівників, відповідальність за рішення і стратегічне бачення. Варто пам'ятати, що справжнє управління – це не про миттєві ефекти, а про довготривалий вплив. Але «поверхневість» це поняття досить складне та потребує, на мій погляд, додаткових роз'яснень. Тому акцентую увагу на таких недостатньо зручних для сприйняття аспектах.

Менеджери намагаються завжди працювати на результат. Вони переймаються тим, що можуть і що реально потрібно зробити. На жаль, вони, як правило, толерантні до факторів, що відволікають, тому що не хочуть переривати потік інформації, яка до них надходить.

Відомо, що експерти – це ті, хто знає набагато більше в дедалі більш вузькій галузі і в результаті знає багато, але ні про що. Топ-менеджери знають менше у дедалі ширшій галузі й у результаті не знають саме нічого. Таким чином, потрібно сміливо прийняти той факт, що безпосередньо менеджеру притаманна така деформація як поверхневість. Щоб стати професіоналом у галузі менеджменту, необхідно стати професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні, а саме, якісно здійснювати загальне керівництво організацією шляхом децентралізації повноважень відповідно до типу конфігурації існуючої структури з урахуванням селективності.

Надалі розберемо цю дилему більш детально.

1. Менеджер покладається на інформацію, яка збирається за допомогою формальних методів, проте набагато більше покладаються на інформацію, зібрану у вигляді особистого спілкування.

2. Менеджмент – це не тільки ієрархічні відносини, а й латеральні, особисті зв'язки з колегами та партнерами. Таким чином, менеджер (топ- і середньої лінії) є «вузькою шийкою» між вищим керівництвом, клієнтами, постачальниками, партнерами, незалежними групами, колегами інших паралелей, з одного боку, і підлеглими, з іншого.

3. Менеджери самі створюють собі зобов'язання і використовують у своїх інтересах інших.

4. Нові засоби комунікації, які підтримують існуючі зв'язки та допомагають створювати нові, спонукають менеджера розширювати зовнішнє спілкування за рахунок комунікації всередині компанії. Саме тому інтернет зміцнює контакти, але послаблює спільноти всередині організації та у зовнішньому середовищі.

Для того щоб позбутися негативної поверхневості і стати професіоналом у галузі менеджменту (професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні) необхідно враховувати все, що викладено вище, та за допомогою таких параметрів дизайну структур як селективність та децентралізація застосовувати інноваційні підходи в управлінні адаптивними конфігураціями. Цей шлях найпростіший та найефективніший, враховуючи те, що при зміні вказаних параметрів дизайну мінімізується (табл. 1) негативний вплив проявів поверхневості.

Зазначене стає актуальним у зв'язку з таким. Між тими, хто керує, та тими, хто працює зі споживачами, як правило, прірва!

Будь-якій великій організації потрібен шар менеджерів середньої ланки, яка здатна пов'язувати топ-менеджмент із операційним ядром. Якщо ієрархічні верстви стають занадто товстими, як часто буває в механістичних організаціях, проблема зв'язку може створити в організації стратегічні проблеми: верстви менеджменту стають занадто абстрактними, на кожному з них недостатньо інформації або повноважень, необхідних для адекватних зв'язків з іншими.

У сучасному світі, де змінюється не лише ринок, а й сама сутність організацій, часто постає питання: як зберегти ефективність, гнучкість і адаптивність управлінських структур? Відповіддю на цей виклик може бути саме комбінація двох підходів – селективності та децентралізації. У поєднанні вони не лише протистоять поверхневості, а й відкривають шлях до нової парадигми управління, де організація – це не ієрархічна бюрократія, а існуюча жива система.

Селективність у цьому контексті означає вміння відділяти важливе від другорядного: фокусуватися на ключових компетенціях, цілях і рішеннях замість того, щоб намагатися охопити все й одразу. Це не обмеження, а так званий стратегічний фільтр, що дозволяє організації не розпорошувати ресурси. Лідери, які мислять селективно, краще розуміють свої сильні сторони, концентрують зусилля на пріоритетах і не піддаються модним, але не дуже ефективним ініціативам.

Децентралізація, у свою чергу, дає організаціям свободу. Вона руйнує стару механістичну ієрархію, де все вирішується «згори», і передає відповідальність на рівень, де приймається фактичне рішення. У цьому полягає її сила: замість одного центру – мережа точок впливу, які швидше реагують на зміни, краще знають існуючі на певному рівні умови і мають відповідну мотивацію. У контексті динамічного середовища децентралізація – не просто опція, а сучасна необхідність.

Разом селективність і децентралізація створюють організаційну модель, що наближається до ідеалу – вона не перевантажена, не бюрократизована і при цьому здатна до саморегуляції. Це антипод централізованих структур, де всі рішення затверджуються нагорі, характеризуються безсистемною хаотичною децентралізацією та де втрачається цілісність системи. Завдяки селективному підходу, децентралізація не перетворюється на анархію, а стає координованою свободою!

Звісно, така модель вимагає довіри, високого рівня освіти та культури управління, чіткого розуміння спільної мети. Вона не народжується миттєво, оскільки її треба будувати поступово, вкладаючись у розвиток колективу, виробничих та інших процесів, цінностей організації. Проте в довгостроковій перспективі саме ця структура здатна вижити, функціонувати і перемогти там, де швидкість і адаптивність вирішують більше, ніж масштабність та формальна дисципліна.

При цьому селективність, горизонтальна та вертикальна децентралізація, взаємне узгодження як головний координаційний механізм, ринковий спосіб групування відділів, управлінь та організації в цілому, акцент на навчанні та індоктринації, відносно низька спеціалізація робочих процесів і формалізації, дають можливість адаптивним структурам якісно існувати в різних типах зовнішнього середовища діяльності організації.

Таким чином, селективність та децентралізація не є просто черговими модними трендами. Це – глибокі принципи, які дають відповідь на запит часу. У поєднанні вони справді можуть стати не універсальними ліками від негативної поверхневості, а стратегічним рецептом для тих, хто хоче будувати сильну, гнучку організацію. При цьому слід вказати на те, що саме таке поєднання неможливе без існування керованого (позитивного) хаосу в організації, оскільки селективність, як відомо, притаманна адхократичним формам та їх гібридним похідним. Саме тому треба загострити питання щодо керованого (позитивного) хаосу в організації, враховуючи той факт, що порядку у значенні, до якого всі звикли, в таких організаціях небагато.

Необхідно відзначити, що адхократія та її похідні є одними з найбільш складних структур з усіх відомих [10]. Це – структура з високим рівнем гнучкості та мінімальною формалізацією поведінки; з обмеженою спеціалізацією, основою на відповідній підготовці працівників; з тенденцією до об'єднання фахівців у функціональні групи, одночасно залучаючи їх до невеликих проєктних команд; із застосуванням інструментів взаємодії для досягнення взаємної узгодженості, що є основним механізмом координації як усередині команд, так і між ними; з вибірковою децентралізацією всередині команд, що розташовані на різних ділянках організації, і включають різні пропорції лінійних менеджерів, фахівців та допоміжного

персоналу [11].

Інноваційна діяльність в таких організаціях передбачає відхід від застарілих схем, тому інноваційна структура не може покладатися на будь-які форми стандартизації. Вона повинна уникати обмежень бюрократичних структур, зокрема «капканів» жорсткого поділу праці, надмірної диференціації організаційних одиниць, складної формалізації процесів та надмірної орієнтації на системи планування і контролю. Найважливіше – зберігати гнучкість.

Тому розрахунок позитивного хаосу в таких організаціях є досить цікавою і нетрадиційною темою, оскільки хаос зазвичай асоціюється з чимось негативним, зокрема з дестабілізацією. Проте у контексті сталого організаційного розвитку «позитивний хаос» може бути корисним інструментом для сприяння інноваціям, покращенню творчості та адаптації до будь-яких змін.

Під позитивним хаосом в організації можна розуміти таку ситуацію, коли певний рівень «безладу» чи «непередбачуваності», зокрема для керівництва компанії, не тільки не заважає розвитку організації, але й активно сприяє йому [1]. Зазвичай, ми думаємо про хаос як про щось деструктивне. Однак у швидко змінюваному всесвіті бізнесу, де інновації стають ключовими конкурентними перевагами, деякі елементи хаосу можуть мати позитивний ефект. Як же це працює і як можна розрахувати такий хаос для максимальної ефективності?

У цьому процесі часто виникає так званий «хаос» – розмаїття підходів, швидкі зміни, відсутність чітких інструкцій. Проте не кожен хаос є деструктивним. У певних умовах він перетворюється на позитивний хаос – стан, у якому виникають нові ідеї, інновації та гнучкі рішення [2].

Можна також сказати, що позитивний хаос – це баланс між контролем і невизначеністю, що дозволяє організації адаптуватися до змін, стимулює творчий підхід і прискорює інноваційні процеси. Позитивний хаос, у свою чергу, це не відсутність структури, а радше її гнучке переосмислення. У ньому є місце для різноманітних поглядів, спонтанних ідей, сумнівів і змін напрямків розвитку. Це організаційне внутрішнє середовище, у якому працівники не бояться ставити під сумнів архаїчні норми, тому що розуміють: за цим стоїть пошук істини, а не деструктивні аспекти. Це не безлад, а певна міра дисфункціональності, яка дає співробітникам можли-

вість експериментувати, пробувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення. Він може включати:

- 1) трансформаційні зміни в організаційних процесах;
- 2) достатньо вільні правила взаємодії між працівниками;
- 3) творчий підхід до розв'язання завдань;
- 4) гнучкість в управлінні.

Розрахунок позитивного хаосу передбачає аналіз та моніторинг певних показників, які допоможуть визначити, на якому рівні цей хаос є продуктивним для організації. Варто звернути увагу на таку систему критеріїв:

1. Рівень інноваційності. Потрібно здійснити оцінку того, наскільки організація здатна генерувати нові ідеї, продукти чи рішення завдяки «хаотичним» процесам. Вказане можна виміряти через кількість нових ініціатив або запроваджених змін, оформлюваних належним чином, за певний період.

2. Адаптивність. Пропонується розглядати необхідність застосування спостереження за тим, наскільки швидко організація може адаптуватися до змін – в умовах економічних, соціальних чи технологічних трансформацій. Позитивний хаос може створювати простір для таких змін, що підвищує здатність компанії реагувати на зовнішні виклики. Такий критерій може бути розрахований за методом експертної оцінки.

3. Рівень творчості та взаємодії. Позитивний хаос стимулює колективну роботу, де люди з різних підрозділів чи спеціальностей можуть працювати разом і створювати нові підходи. Важливо визначити наскільки тісно співпрацюють співробітники з різних структурних підрозділів (розрахунок кількості спільних проєктів або, наприклад, актів впровадження спільних розроблень).

4. Показники продуктивності. Хоча хаос може бути нестабільним, він також може підвищувати продуктивність, оскільки дає можливість швидше знаходити оптимальні рішення. Оцінка продуктивності може включати терміни виконання завдань, рівень задоволення клієнтів, кількість здійснених проєктів тощо.

5. Відсоток помилок та навчання на них. Важливо враховувати, що хаос неминуче приносить помилки, але в рамках позитивного хаосу ці помилки стають джерелом навчання та вдосконалення процесів. Якщо організація швидко реагує на помилки і використо-

вує їх для розвитку, то саме показник швидкість виправлення помилок може бути показником ефективності позитивного хаосу.

Як управляти позитивним хаосом? Управління позитивним хаосом не означає відсутність контролю, а скоріше є балансом між гнучкістю і структурованістю. Важливо створити середовище, в якому хаос не стане деструктивним, а буде інструментом для розвитку. Перелічимо кілька стратегічних напрямів для цього:

1. Створення культури експериментів. Заохочення працівників до тестування нових ідей і прийняття невеликих ризиків. Важливо, щоб організація створювала внутрішнє середовище, де помилки сприймаються як крок до покращення.

2. Гнучка структура. Дозволяти відділам та співробітникам діяти автономно в межах певних повноважень, що допомагає прискорювати процеси і створювати простір для інновацій.

3. Інвестиції в технології. Впровадження нових технологій може забезпечити швидку адаптацію та відносно легке управління змінами.

Отже, переваги позитивного хаосу очевидні: інноваційність, гнучкість, підвищення мотивації персоналу. Організація, що дозволяє собі керований хаос, часто виявляється більш життєздатною в нестабільному зовнішньому середовищі.

Вище зазначалося, що негативна поверхневність часто виникає в організаціях, де надто суворо дотримуються формальностей і шаблонів. Замість реальної комунікації – формальні зустрічі; замість живої критики – м'які, але пусті слова; замість пошуку рішень – бюрократія. Такі умови блокують інновації та призводять до застою.

Позитивний хаос в організації не є чимось випадковим або хаотичним. Це вивірений процес, який поєднує елементи селективності, адаптивності, інноваційності та творчості, що дозволяє організації процвітати в умовах швидких змін. Розрахунок позитивного хаосу передбачає визначення тих показників, які сприяють ефективності зазначених в організації процесів для того, щоб «безлад» став каталізатором розвитку, а не перешкодою.

Як і в будь-якому іншому випадку, важливо знайти золоту середину між стабільністю та хаосом, що допоможе досягти максимальних результатів. При цьому децентралізація та селективність не лише не шкодять організаційній структурі, а навпаки, створюють

умови для виникнення позитивного хаосу, який стає джерелом внутрішньої енергії та розвитку.

Організації, що не бояться втратити повний контроль, отримують шанс стати гнучкішими, креативнішими й ефективнішими у динамічному світі. Вказане відображено у комплексному підході до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства (рис. 1).

Отже, акцентуємо увагу, що позитивним хаос в організації дійсно настає внаслідок вдалої децентралізації та селективності, оскільки децентралізація – це передача повноважень на нижчі рівні управління або окремим командам. Вона дозволяє швидше приймати рішення, краще адаптуватися до змін і залучати ініціативних працівників. Однак така модель не передбачає жорсткого контролю, що й створює середовище з великою кількістю змінних.

Це, на перший погляд, хаотично. Але саме в цьому середовищі починає процвітати креативність і зростає внутрішня відповідальність. Як уже зазначалось, селективність – це здатність організації вибірково впроваджувати нові підходи, ідеї або практики, зберігаючи водночас певну цілісність і стратегічний фокус. У децентралізованій структурі селективність відіграє роль «фільтра», який дозволяє перетворити хаос на цінні результати. Це, по суті, здатність казати «так» кращому і «ні» випадковому.

Прикладом позитивного хаосу на теперішній час може розглядатися робота компаній з плоскою структурою, таких як Spotify чи Valve.

Команди зазначених вище організацій, доповнюючи одна одну, мають автономію, але водночас дотримуються певних загальних принципів. У результаті – швидке тестування ідей, гнучка зміна напрямку роботи, мінімум бюрократії.

Висновки. У сучасному динамічному середовищі традиційні моделі управління втрачають ефективність. На зміну їм приходять гнучкіші та адаптивніші підходи, одним із яких є концепція «позитивного хаосу» задля мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства.

Поява позитивного хаосу стимулює глибше мислення: щоб адаптуватися до нових умов, потрібно аналізувати, обговорювати, переглядати власні підходи, поживляти комунікацію. Нарешті,

хаос виводить на поверхню приховані проблеми, які часто ігноруються в умовах поверхневої злагоди.



Рис. 1. Основні етапи комплексного підходу до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства

Позитивний хаос – це не безлад і не відсутність контролю, це – свідоме створення умов, у яких працівники можуть експериментувати, ініціювати зміни та виходити за межі усталених рамок. Зазначений стратегічний підхід дозволяє організаціям краще адаптуватися до змін, швидше реагувати на виклики і стимулює інноваційність.

Ключовим завданням керівника в умовах позитивного хаосу є не контроль кожного процесу, а створення середовища довіри, відкритості та підтримки самостійності.

Отже, позитивний хаос – це стратегічна перевага для організацій, які прагнуть розвиватися в умовах невизначеності. Позитивний хаос не заперечує організаційний порядок, а вдосконалює його, додаючи гнучкості та глибини. Він руйнує штучні бар'єри, виявляє справжню суть проблем і сприяє змістовному діалогу. Там, де панує позитивний хаос, зникає негативна поверхневність – натомість народжується культура справжнього розвитку.

Література

1. Xu T. The selective centralization in decentralization: China's environmental vertical management reform with a case study in Hebei province. *International Journal of Water Resources Development*. 2021. № 38(4). Pp. 634-657.
2. Fauzan M., Ardhanariswai R. Asymmetric decentralization with selective broad autonomy in the state administration system. *Corporate Law & Governance Review*. 2023. № 5(2). Pp. 8-18.
3. Emilson Delfino Silva. Selective Decentralized Leadership. *University of Alberta School of Business Research Paper*. 2013. № 2013-1317.
4. Witesman E. Centralization and Decentralization: Compatible Governance Concepts and Practices. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020.
5. Mookherjee D. Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*. 2006. № 44(2). Pp. 367-390.
6. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
7. Адісес І.К. Управління змінами / перекл. з англ. Т. Семігіної. Київ: BookChef, 2018. 299 с.
8. Адісес І.К. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / перекл. з англ. В. Стельмаха. Харків: Фабула, 2019. 272 с.
9. Адісес І.К. Гонитва за Розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адісеса / перекл. з англ. Н. Борис. Дніпро: Monolith Bizz, 2019. 288 с.

10. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
11. Гетьман О.О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: зб. наук. праць. Харків: ХНУБА, 2022. С. 4–14.

References

1. Xu T. (2021). The selective centralization in decentralization: China's environmental vertical management reform with a case study in Hebei province. *International Journal of Water Resources Development*, 38(4), 634–657. [in English]
2. Fauzan M., Ardhanariswai R. (2023). Asymmetric decentralization with selective broad autonomy in the state administration system. *Corporate Law & Governance Review*, 5(2), 8–18. [in English]
3. Emilson Delfino Silva. (2013). Selective Decentralized Leadership. *University of Alberta School of Business Research Paper*, 2013-1317. [in English]
4. Witesman E. (2020). Centralization and Decentralization: Compatible Governance Concepts and Practices. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. [in English]
5. Mookherjee D. (2006). Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*, 44(2), 367–390. [in English]
6. Mintzberg H. (2018). Anatomiiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu [Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]
7. Adizes I. K. (2018). Upravlinnia zminamy [Mastering Change]. Kyiv: BookChef. [in Ukrainian]
8. Adizes I. K. (2019). Yak podolaty kryzu upravlinnia. Diahnostyka ta likuvannia problem kerivnytstva [How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems]. Kharkiv, Ukraine: Fabula [in Ukrainian].
9. Adizes I. K. (2019). Honytva za Rozkvitom. Maksymizuite uspikh kompanii za metodolohiieiu Adizesa [The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program]. Dnipro, Ukraine: Monolith Bizz. [in Ukrainian]
10. Barabanov I. V., Andrieieva T. Ye., Hetman O. O. (2019). Suchasnyi konflikt-menedzhment [Modern Conflict Management]. Kharkiv : FOP Panov A. M. [in Ukrainian]
11. Hetman O. O. (2022). Suchasna kontseptsiiia stratehichnoho upravlinnia [Modern Concept of Strategic Management]. *Management Activities: Experience, Trends, Prospects – Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy*: collection of scientific articles. Kharkiv : KhNUCEA. 4-14. [in Ukrainian]

POSITIVE CHAOS AS A STRATEGIC APPROACH TO COMBATING NEGATIVE SUPERFICIALITY IN BUSINESS MANAGEMENT

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736.

Abstract. *In the modern world, management has ceased to be just a set of tools for managing people or processes. It has become a cultural phenomenon that shapes corporate ethics, leadership models, and even personal life strategies. However, with the growing popularity of this area, an alarming trend is emerging - superficiality in the understanding and application of management. This phenomenon harms not only business, but also society as a whole, as it creates the illusion of competence where deep knowledge, a systematic approach, and a long-term vision are needed. The article emphasizes that where positive chaos reigns, harmful superficiality disappears - instead, a culture of true progress flourishes. In addition, the publication outlines the advantages of positive chaos: innovation, adaptability, increased employee motivation, because an organization that allows itself controlled chaos often turns out to be more stable in a changing environment. The results of this study lead to an important conclusion: decentralization and a selective approach not only do not destroy the organizational structure, but, on the contrary, contribute to the emergence of "positive chaos." It is this chaos that becomes the catalyst for internal energy and development of the organization. The article notes that the emergence of positive chaos encourages deeper reflection: adaptation to new realities, conducting the necessary analysis, exchanging ideas, reassessing one's own strategy, and intensifying communication; finally, chaos reveals hidden problems that are often overlooked in conditions of apparent harmony. It is noted that positive chaos does not abolish organizational order, but improves it, adding flexibility and depth; it destroys artificial barriers, highlights the true essence of problems, and promotes constructive dialogue. The conclusion is made that where positive chaos dominates, harmful superficiality disappears – instead, a culture of true growth is formed. The quintessence of the work is the development of a comprehensive approach to eliminating shortcomings in the management of the enterprise, namely, negative superficiality, by creating an adhocratic configuration or its derivative, using selectivity and implementing horizontal and vertical decentralization of the selective type. It is concluded that positive chaos destroys artificial barriers and helps to eliminate negative superficiality.*

Key words: *strategic approach, superficiality, configuration, selectivity, decentralization, development, positive chaos.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 658.29

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.44

JEL classification: D20, D24, L23, M11, R40

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В РОБОТУ ПІДПРИЄМСТВА

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, Scopus Author ID: 59353365900,

ORCID: 0000-0002-4519-7789.

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900,

Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** В умовах системних викликів, з якими зіткнувся український транспортно-логістичний сектор, ощадливе виробництво (Lean) набуває особливого значення. Ця методологія є не просто набором інструментів, а комплексною філософією управління, спрямованою на максимізацію цінності для клієнта шляхом систематичного усунення всіх видів втрат. Різні експерти визначають Lean як «проривний підхід до менеджменту та управління якістю, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність без суттєвих капіталовкладень».*

Для реалізації цілей статті були використані такі методи: проаналізовано та синтезовано інформацію щодо стану транспортно-логістичного сектору України в умовах викликів і стану досліджень в галузі ощадливого виробництва. За допомогою системного та інформаційно-логічного підходу визначено актуальні напрямки трансформації транспортно-логістичних компаній за допомогою ощадливого виробництва. У ході дослідження також широко використовувався матричний метод для сегментації запасів для гібридної моделі постачання JIT + JIS на транспортно-логістичних підприємствах, аналітичний, графічний та метод синтезу для побудови системи ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства.

У статті узагальнено ключові виклики українського транспортно-логістичного сектору та відповідні Lean-рішення, отримали подальший розвиток аспекти застосування концепції «точно в строк» (Just-in-Time, JIT) у сучасних умовах. Обґрунтовано необхідність застосування гібридної моделі постачання в умовах війни, адаптовано класичні види втрат для транспортно-логістичних підприємств, обґрунтовано оптимальну послідовність впровадження Lean-технологій у роботу підприємства. Крім того, отримала подальший розвиток система ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства, яка, на відміну від існуючих, містить базові принципи, архітектуру з виділенням стратегічного, тактичного і виховного рівнів та ключові інструменти.

Запропоновані удосконалення дозволять оптимізувати робочі процеси; забезпечити життєздатність транспортно-логістичних компаній сьогодні; закласти міцний фундамент для майбутньої відбудови та інтеграції в європейську економіку.

Отримані результати, що полягають в розробці гібридної моделі постачання JIT + JIS та системи ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства, оптимальна послідовність впровадження елементів ощадливого виробництва дозволяють

здійснювати подальші дослідження елементів окремих *Lean-технологій*, обґрунтуванні ключових показників з урахуванням особливостей транспортно-логістичних компаній та умов воєнного стану і післявоєнного відродження України.

Ключові слова: *ощадливе виробництво, Lean-технології, гібридна модель постачання, оптимальна послідовність впровадження Lean-технологій.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну для всієї української економіки спричинило системні збої та глибоку рецесію [1; 2]. Економіка України скоротилася на 45 % у 2022 році, що безпосередньо вплинуло на всі галузі, включаючи транспортний сектор. Цей сектор вже стикався з викликами, пов'язаними з наслідками пандемії COVID-19, зокрема зі зростанням цін на паливо та порушенням ланцюгів постачань. Руйнується критична інфраструктура, відбувається стрімке зростання логістичних тарифів, високі ризики для персоналу та техніки через обстріли і мінування, необхідність інвестицій у безпеку, дефіцит кадрів через мобілізацію та інші проблеми не є тимчасовим збоєм, а є каталізатором для радикальної трансформації українського транспортно-логістичного сектору. Традиційні моделі ведення бізнесу стали нежиттєздатними і вимагають нової філософії управління, яка може забезпечити гнучкість, ефективність та стійкість в умовах повної невизначеності.

В умовах системних викликів, з якими зіткнувся український транспортно-логістичний сектор, *ощадливе виробництво (Lean)* набуває особливого значення. Ця методологія є не просто набором інструментів, а комплексною філософією управління, спрямованою на максимізацію цінності для клієнта шляхом систематичного усунення всіх видів втрат. Деякі експерти [3; 4] вважають *Lean* комплексною соціально-технічною системою, яка зменшує непродуктивні витрати та націлена на постійне вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. *Ощадливе виробництво* набуває все більшої актуальності в сучасному бізнесі. На основі проаналізованих джерел підходи авторів та експертів до визначення поняття «*ощадливе виробництво*» можна розглядати порізно.

Так, американські дослідники, автори книги «*Lean Thinking*» Джеймс П. Вумек і Деніел Т. Джонс [5] визначають *ощадливе виробництво* як «проривний підхід до менеджменту та управління

якістю, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність без істотних капіталовкладень». Вони також сформулювали п'ять ключових принципів, що лягли в основу концепції, зокрема, «точно визначати цінність для конкретного продукту» і «визначати потік створення цінності для кожного продукту».

Зубенко В. О., Чесноков С. М. [6] наголошують, що «ощадливе виробництво – це концепція менеджменту, основана на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат». Це визначення підкреслює фундаментальну мету Lean-філософії.

Один з розробників виробничої системи Toyota, яка є історичною основою для Lean-підходу, Таїчі Оно [7] спрямовував свою увагу в системі ошадливого виробництва на аспекти підвищення ефективності та усунення відходів за допомогою простих візуальних систем, що стало прообразом сучасного Lean.

Американський бізнесмен Джон Крафчик, який вперше використав термін «lean» у 1988 році у своїй статті «Triumph of the Lean Production System» [8], запропонував використовувати термін «Lean Production System» (ненадлишкових, без зайвих запасів / резервів виробнича система) на протигагу терміну «Buffered Production System» (традиційна виробнича система, що має запаси сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, резервні площі для компенсації різних збоїв у процесі виробництва продукції).

За іншими експертними джерелами [9] концепція «ощадливого виробництва» часто визначається як «сучасна концепція управління, спрямована на створення максимальної цінності для клієнта при мінімальних витратах ресурсів». Інші експерти [10; 11] зазначають, що це «методологія виробництва товарів, що головним чином спрямована на скорочення часу в межах виробничої системи, а також часу відповіді від постачальників і клієнтів». Головна ідея існуючих досліджень щодо ошадливого виробництва полягає в тому, щоб невпинно працювати над усуненням відходів у виробничому процесі, де відходи – це будь-яка діяльність, що не додає цінності з точки зору клієнта.

Застосування принципів ошадливого виробництва є відповіддю на низку критичних викликів, які постали перед українськими транспортно-логістичними компаніями. Ця методологія дозволяє не

лише скоротити витрати, а й суттєво підвищити адаптивність та стійкість бізнесу.

Насамперед мова йде про зменшення витрат і підвищення ефективності. За даними експертів, логістичні операції можуть становити від 10 % до 40 % вартості продукції, причому понад 50 % цих витрат припадає на дії, що не створюють цінності [12]. Застосування Lean дозволяє ідентифікувати та усунути ці види втрат, оптимізуючи маршрути, мінімізуючи витрати на паливо та покращуючи управління запасами. Це особливо важливо в умовах зростання тарифів та операційних витрат, де кожен відсоток ефективності має прямий вплив на фінансову життєздатність підприємства.

Підвищенню операційної гнучкості та адаптивності також сприяє концепція Lean, яка зосереджена на безперервному вдосконаленні та усуненні «вузьких місць» в ланцюгах постачань. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на непередбачені події, такі як раптові руйнування інфраструктури або зміни маршрутів. Оптимізація процесів від моменту замовлення до доставки значно скорочує терміни виконання, що покращує задоволеність клієнтів.

Зважаючи на виклики, пов'язані з мобілізацією та відсутністю персоналу, Lean є інструментом для підвищення продуктивності наявних працівників. Залучення співробітників до оптимізації процесів та підвищення їхньої кваліфікації дозволяє досягти більшого результату меншими зусиллями. Це також допомагає зберегти та мотивувати команду в умовах високого стресу.

Таким чином, можна зробити ключові висновки останніх досліджень і публікацій.

1. Ощадливе виробництво дозволяє зменшувати витрати і підвищувати ефективність діяльності підприємств, сприяє підвищенню операційної гнучкості та адаптивності, оптимізації людського капіталу в умовах дефіциту персоналу.

2. Це довготривалий, постійно вдосконалюваний процес, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства без істотних капіталовкладень.

3. Це концепція управління, спрямована на усунення всіх видів втрат.

Невирішені складові загальної проблеми. Для впровадження і застосування системи ощадливого виробництва в діяльність транспортно-логістичних підприємств (ТЛП) невирішеними питаннями

залишаються визначення балансу між ефективністю (ЛТ) та стійкістю (ЛС), формування сучасної системи ощадливого виробництва ТЛП, обґрунтування найбільш раціональної послідовності впровадження ключових Lean-інструментів для таких підприємств, що дозволить їх керівництву здійснити ефективну трансформацію.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є формування гібридної моделі постачання, розробка та обґрунтування сучасної системи ощадливого виробництва ТЛП та обґрунтування найбільш раціональної послідовності впровадження ключових Lean-інструментів, що дозволить здійснити ефективну трансформацію підприємств транспортно-логістичного комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливістю сучасної української економіки є низка критичних викликів, пов'язаних з воєнним станом. Це породжує певні проблеми, які можна вирішувати за допомогою відповідних інструментів ощадливого виробництва. У табл. 1 наведено узагальнені ключові виклики українського транспортно-логістичного сектору та відповідні Lean-рішення.

Таблиця 1

**Виклики підприємств ТЛК і відповідні Lean-принципи
для їх усунення**

Виклик	Lean-принцип	Специфічне рішення/Результат
Високі тарифи та операційні витрати	Усунення втрат	Оптимізація маршрутів, зниження витрат на паливо, зменшення невиробничих витрат
Руйнування інфраструктури	Постійне вдосконалення (<i>Kaizen</i>)	Швидке виявлення та обхід «вузьких місць», гнучке реагування на збої, швидша обробка замовлень
Дефіцит персоналу	Залучення всіх співробітників	Підвищення продуктивності праці, оптимізація робочого місця, скорочення непотрібних переміщень
Високі ризики та невизначеність	Антикрихкість бізнесу	Спрощення процесів, часта та коротка комунікація, робота з короткостроковими цілями

Вивчення можливості застосування традиційних інструментів Lean технологій у воєнний час показало наявність ключового парадоксу: баланс між ефективністю (ЛТ) та стійкістю (ЛС). Концепція

«точно в строк» (Just-in-Time, JIT), яка передбачає мінімальні запаси та доставку матеріалів саме тоді, коли вони потрібні для виробництва в мирний час JIT обіцяє низькі витрати та високу ефективність, в умовах війни ця жорстка логіка стає стратегічною вразливістю. У конфліктних зонах, де невизначеність є нормою, подібна модель може призвести до зупинки виробництва або неможливості виконати зобов'язання перед клієнтами.

Ця вразливість призвела до відродження підходу «про всяк випадок» (Just-in-Case, JIC). Модель JIC передбачає підтримку надлишкових запасів товарів і матеріалів, щоб забезпечити безперервність бізнес-процесів у разі непередбачених подій, таких як перебої з постачанням або несподіване зростання попиту. Хоча JIC збільшує витрати на утримання запасів, в умовах війни це є необхідною інвестицією у стабільність і виживання.

Оптимальним рішенням для України є не відмова від Lean, а створення гібридної, стійкої моделі постачання, яка поєднує принципи JIT та JIC. Це передбачає сегментування запасів за рівнем ризику, оборотністю та критичністю. Lean-принципи можуть бути застосовані для усунення втрат навіть у рамках JIC-моделі.

У табл. 2 представлена матриця сегментації запасів (гібридна модель JIT + JIC).

Таблиця 2

**Сегментація запасів для гібридної моделі
постачання JIT + JIC**

Критичність	Оборотність	Ризик постачання	Модель	Рішення
Висока	Висока	Низький	JIT	Малі партії, мінімальні резерви
Висока	Низька	Високий	JIC	Стратегічний запас 1-3 місяці
Середня	Висока	Середній	JIT+ JIC	JIT з резервом 10-15%
Середня	Низька	Високий	JIC	Страховий запас 20-30%
Низька	Висока	Низький	JIT	Чистий JIT без резерву
Низька	Низька	Середній	JIT+ JIC	JIT з невеликим резервом

У цьому контексті воєнний час змушує переосмислити саме поняття «втрати» (*muda*). У класичній Lean-філософії надмірні запаси вважаються втратою [13; 14]. Однак в умовах конфлікту відсутність запасів стає джерелом значно більших втрат, таких як зупинка виробництва та втрачені продажі. Таким чином, витрати на зберігання резервних запасів є інвестицією в антикрихість, а не марною витратою. Гібридний підхід дозволяє досягти цього балансу, поєднуючи ефективність, що є основою Lean, зі стратегічною стійкістю, що є необхідною для виживання в умовах війни.

Організаційними механізмами організації гібридного підходу можуть бути:

- мережеві склади (один центральний + декілька регіональних мобільних складів ближче до клієнта);
- гнучкі транспортні коридори з використанням альтернативних маршрутів (авто, залізниця, річковий, авіа);
- цифрова координація із застосуванням системи TMS + WMS з AI-аналітикою для моніторингу запасів у реальному часі;
- спільні страхові запаси (*pooling*) з партнерами та клієнтами для зниження витрат.

Далі визначимо специфічні операційні процеси та типові джерела втрат у транспортно-логістичних підприємствах, щоб зрозуміти, які інструменти Lean найбільш релевантні. Методологія ощадливого виробництва класифікує сім основних видів втрат. Для підприємств ТЛК ці втрати набувають специфічних форм, які необхідно ідентифікувати та усунути.

Відсутність цього розуміння може призвести до того, що покращення будуть спрямовані на некритичні процеси, не приносячи значного економічного ефекту.

Аналіз існуючих процесів на предмет наявності цих втрат дозволяє створити чітку картину неефективності. Наприклад, простій транспорту через очікування завантаження чи оформлення документів є прямою втратою часу та ресурсів, що знижує загальну пропускну здатність.

Неефективна маршрутизація та зайві переміщення вантажів призводять до додаткових витрат пального та зносу техніки.

Для наочності та практичного застосування у ТЛК сім класичних видів втрат можуть бути адаптовані (табл. 3).

Таблиця 3

**Адаптація класичних видів втрат для
транспортно-логістичних підприємств**

Вид втрат	Визначення та прояви в ТЛК	Приклади в ТЛП
Перевиробництво	Виробництво або доставка товарів, що перевищують поточний попит клієнта	Надлишкові запаси на складі, транспортування більшої кількості товару ніж потрібно
Очікування	Простій персоналу або обладнання через затримки в процесі	Очікування завантаження/розвантаження, простій техніки через відсутність водія або ремонт
Транспортування	Ненульові переміщення товару, що не додають цінності	Неефективна маршрутизація, зайві переміщення між складами
Зайві етапи обробки	Виконання непотрібних кроків, що не створюють цінності для клієнта	Зайве документування, дублювання інформації в різних системах
Запаси	Надлишковий товар, матеріали або комплектуючі, що заморожують капітал	Надлишкові запаси на складах, що перевищують поточний попит
Переміщення	Зайві рухи персоналу, що не додають цінності	Пошук інструментів, документів або товарів на складі
Дефекти	Втрати, спричинені помилками або неякісною роботою	Пошкодження вантажу, неточна комплектація замовлення, помилки в документах

Таким чином, всі класичні види втрат, які відповідають концепції ощадливого виробництва, існують і на підприємствах ТЛК.

Впровадження Lean – це не просто впровадження інструментів, а комплексна зміна мислення та організаційної культури. Ця трансформація вимагає беззастережної підтримки вищого керівництва. Без лідерської волі та чітко визначених цілей Lean-ініціатива приречена на провал.

Ключовим моментом є розуміння, що зміна мислення є передумовою, а не наслідком впровадження інструментів. Часто керівництво очікує, що інструменти автоматично створять нову культуру. Однак без попередньої роботи з персоналом – форму-

вання ініціативної команди, навчання та комунікації – зусилля можуть бути зведені нанівець.

У загальному вигляді систему ощадливого виробництва для транспортно-логістичних підприємств представлено на рис. 1.

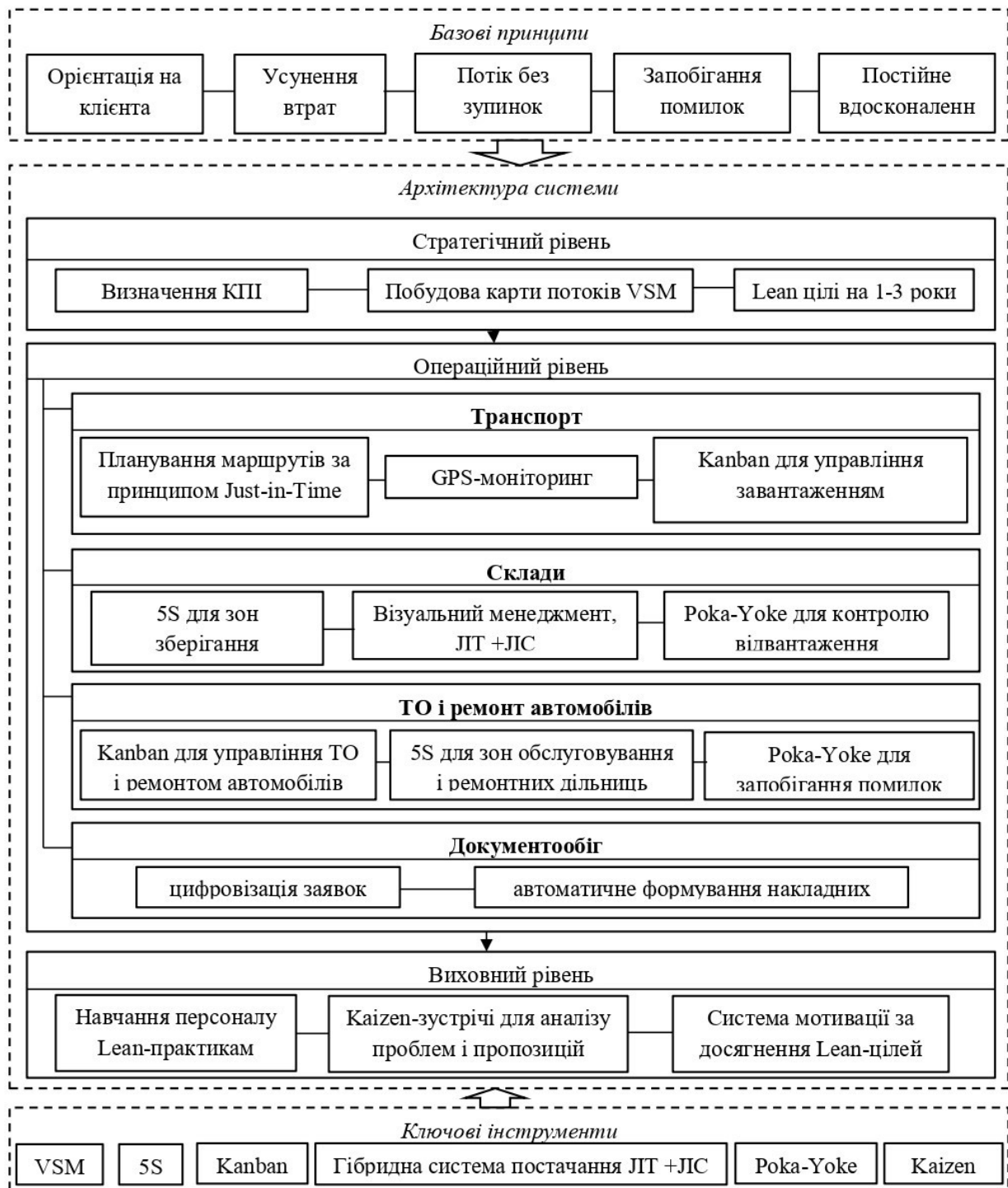


Рис. 1. Система ощадливого виробництва транспортно-логістичного підприємства

Будь-яка система має базуватися на певних принципах. Основними принципами системи ощадливого виробництва в транспортно-логістичних компаніях може бути принцип орієнтації на клієнта, який передбачає швидку, надійну, зручну доставку як основну цінність. Принцип усунення втрат торкається різних аспектів: надлишкових запасів на складах, простоїв транспорту, дублювання документів, зайвих переміщень вантажів (більш детально див. табл. 3). Принцип потоку без зупинок стосується мінімізації будь-яких затримок у логістичному ланцюгу. Принцип запобігання помилкам передбачає отримання якості з першого разу без виправлення їх постфактум. Принцип постійного вдосконалення (Kaizen) передбачає впровадження культури щоденного поліпшення, вказує на безперервність процесів вдосконалення, притаманих цій системі.

На стратегічному рівні системи ощадливого виробництва знаходяться процеси визначення ключових показників ефективності роботи підприємств ТЛК, які задають певні орієнтири і критерії діяльності підприємства, є вимірюваними і контрольованими. Ці показники під впливом факторів можуть змінюватись.

Крім визначення КПП, на стратегічний рівень запропонованої системи винесено побудову карти потоків цінності (VSM). VSM – це потужний інструмент візуалізації, який дозволяє побачити весь процес від початку до кінця, ідентифікуючи як матеріальні, так і інформаційні потоки. Він надає повну картину, відображаючи всі етапи, людей, інформацію та запаси, необхідні для надання продукту або послуги клієнту.

Обґрунтування, чому VSM є першим кроком, полягає в тому, що він запобігає витрачанням ресурсів на неефективні, розрізнені покращення. Замість того, щоб усувати проблему, яка може бути лише симптомом, VSM допомагає виявити першопричини та найкритичніші «вузькі місця» у системі. Карта потоку створення цінності є першим з п'яти етапів циклу ощадливого виробництва, що закладає основу для подальших дій. Вона дозволяє визначити, де саме в потоці є найбільша проблема, і сфокусувати зусилля на її усуненні, перш ніж переходити до інших інструментів.

Стратегічний рівень також включає формування Lean-цілей на 1–3 роки. Пов'язано це з тим, що впровадження системи ощадливого виробництва не є одномоментним. Це складна робота, яка

потребує поступовості, певної підготовки не тільки виробництва, а і персоналу, випробування роботи інструментів Lean-технологій спочатку на пілотному проєкті, а потім уже впровадження в роботу всього підприємства.

На операційний рівень системи винесені можливі види вдосконалень для різних напрямків роботи підприємства з використанням інструментів Lean-технологій.

Окремо в системі виділений виховний рівень, який включає навчання персоналу Lean-практикам, Kaizen-зустрічі для аналізу проблем і пропозицій та формування системи мотивації за досягнення Lean-цілей.

Як зазначалося вище, підготовка персоналу, формування відповідної організаційної культури щодо застосування інструментів ощадливого виробництва є надзвичайно важливою роботою. Якщо персонал залучений до процесу і розуміє його цінність, він відчуває себе частиною компанії, що веде до підвищення відповідальності та мотивації. Зміна культури вимагає, щоб кожен працівник, від керівника до лінійного робітника, був залучений у процес безперервних покращень.

Важливим моментом при впровадженні Lean-системи є визначення послідовності застосування різних інструментів для отримання стійкого бажаного результату. Всі інструменти Lean-системи можна застосовувати на різних напрямках роботи ТЛП. Можливі сфери їх застосування наведені в табл. 4.

Вище було зазначено, що VSM, яка використовується на початку впровадження Lean-системи, слугує інструментом для «розкриття» проблем, а не лише для їх візуалізації. Карта змушує команду аналізувати кожен крок, розрізняючи ті, що додають цінність для клієнта (за які він готовий платити), від тих, що не додають.

Такий аналіз виявляє не лише очевидні простоти, а й неочевидні втрати, що спричинені, наприклад, комунікаційними прогалинами між відділами або застарілими процедурами обробки даних. Результатом цього аналізу стає дві карти: «карта поточного стану» (current state map) та «карта майбутнього стану» (future state map), що є планом покращень. Це дозволяє чітко визначити, з чого почати впровадження, щоб досягти найбільшого ефекту.

Таблиця 4

**Застосування Lean-інструментів у
транспортно-логістичних підприємствах**

Lean-інструмент	Застосування в ТЛП	Очікуваний ефект
VSM (Value Stream Mapping)	Побудова карти потоку від замовлення до доставки, виявлення вузьких місць	Скорочення часу виконання замовлень на 20–30%
5S	Організація складу, робочих зон, транспорту; усунення безладу	Збільшення ефективності роботи, зменшення часу пошуку матеріалів
Kanban	Управління завантаженням транспорту та складу в режимі on-demand	Гнучке управління потоками, зменшення затримок
Poka-Yoke	Запобігання помилкам: QR-коди, GPS-контроль, електронні чеки	Зменшення кількості помилок у доставках та документах
Just-in-Time (JIT), гібридна система постачань	Оптимізація графіків перевезень, мінімізація запасів	Зменшення надлишкових залишків на 10–20%
Standard Work	Уніфікація процесів: завантаження, документообіг, контроль вантажів	Стабільна якість і швидкість операцій
KPI та візуальний менеджмент	Моніторинг часу доставки, заповнюваності транспорту, рівня втрат	Прозорість процесів, зростання задоволеності клієнтів

Після того, як VSM визначив проблемні сфери, наступним кроком є створення ідеального робочого середовища для їх вирішення. Інструментом для цього є методологія 5S, яка є основою для будь-яких подальших покращень. Вона створює чисте, безпечне та організоване робоче середовище, де проблеми стають видимими, а неефективні ситуації – очевидними. Вона не лише покращує якість і безпеку, а й підвищує продуктивність, оскільки співробітники менше часу витрачають на пошук необхідного обладнання чи матеріалів. Саме застосування 5S після VSM гарантує, що зусилля з організації робочого простору будуть сфокусовані на

найбільш критичних сферах, виявлених під час стратегічного аналізу, а не будуть розпорошені по всій компанії. Важливо, щоб 5S сприймалося не як одноразова акція, а як інструмент культурної трансформації.

Після того, як стратегічне бачення визначено, а робоче середовище організовано, наступним логічним кроком є оптимізація потоку товарів. Це досягається шляхом переходу від традиційної «штовхаючої» системи до «витягувальної». Традиційна «штовхаюча» (push) система логістики базується на прогнозах попиту, що часто призводить до надлишкового виробництва та надмірних запасів на складах. Ця модель створює значні втрати та заморожує капітал. На противагу цьому «витягувальна» (pull) система починає діяти лише у відповідь на реальний попит клієнта. Вона дозволяє мінімізувати запаси, скоротити витрати та підвищити гнучкість, оскільки виробляє або доставляє лише те, що потрібно, і тоді, коли це потрібно [12].

Інструментами Pull-системи є Just-in-Time (JIT) (в умовах війни – гібридна система JIT+JIC) та Kanban. Для успішної реалізації JIT потрібні надійне обладнання, якісні постачальники та, що найважливіше, добре спроектовані робочі простори та стандартизовані процеси, що є прямим результатом впровадження 5S.

Ключовим правилом Kanban є обмеження кількості завдань, що можуть одночасно перебувати в роботі («WIP limit»). Це запобігає перевантаженню команди, виявляє «вузькі місця» та допомагає зосередитись на завершенні поточних завдань. Застосування Kanban-систем у ТЛК має широкий спектр, що демонструє їхню універсальність та практичну цінність (табл. 5).

Ця послідовність є логічною та взаємопов'язаною. VSM виявляє надлишкові запаси та неефективні потоки. 5S створює організоване середовище, що є необхідною умовою для JIT. Канбан, як інструмент реалізації JIT, стає можливим та ефективним завдяки цьому порядку.

Без VSM неможливо зрозуміти, де впроваджувати Канбан, а без 5S ефективність системи буде обмежена безладом та неефективністю робочого простору. Ця синергія інструментів забезпечує, що зусилля з оптимізації не лише усувають проблему, а й запобігають її повторній появі.

Таблиця 5

Застосування Kanban-систем у ТЛК

Сфера застосування	Конкретний приклад	Опис та переваги
Управління складом	Двоконтейнерна система Канбан	Використання двох контейнерів для одного виду запасних частин або витратних матеріалів. Коли перший контейнер спустошується, він слугує сигналом для замовлення поповнення, а робота продовжується з другого контейнера. Це мінімізує запаси та запобігає дефіциту
Управління автопарком	Канбан-дошка для технічного обслуговування	Візуальна дошка з колонками «Заплановано», «В роботі», «Виконано». На дошці розміщуються картки з інформацією про кожен транспортний засіб. Це дозволяє диспетчеру відстежувати стан ремонту та запобігати простою через несправності
Диспетчерська служба	Візуальна дошка для управління замовленнями	Дошка з картками клієнтів, що переміщуються між етапами: «Оформлення», «Планування маршруту», «В дорозі», «Доставлено». Встановлення «WIP limit» для кожної колонки допомагає виявити «вузькі місця» в процесі обробки замовлень
Логістика поставок	Система «milk run»	Циклічний маршрут для збору невеликих партій товарів від кількох постачальників. Сигнал на поповнення створюється на основі фактичного споживання, що допомагає мінімізувати запаси у всіх ланках ланцюга

Впровадження VSM, 5S та Канбан є потужними проєктами, що дають відчутні результати. Однак справжній успіх Lean-трансформації залежить від того, наскільки ці результати будуть підтримуватися та покращуватися з часом.

Для цього необхідна філософія безперервного вдосконалення. Таким механізмом постійних покращень є Kaizen. Це філософія, що заохочує невеликі покращення на щоденній основі. На відміну від радикального реінжинірингу, що передбачає кардинальне перепро-

ектування процесів із великими капіталовкладеннями, Kaizen фокусується на швидких результатах, які можуть бути досягнуті без значних інвестицій. Дуже часто в рамках застосування Kaizen застосовується ще одна відома технологія Рока-Йоке (системи запобігання помилкам), яка допомагає попередити можливі помилки при виконанні окремих дій. Kaizen – це «будівельний блок» усіх Lean-методів, що створює культуру, в якій кожен працівник відчуває відповідальність за виявлення та усунення втрат у своєму робочому середовищі [12; 13].

Для систематизації Kaizen-зусиль використовується цикл Plan-Do-Check-Act (PDCA). Цей цикл є простою, але потужною методологією, яка робить покращення спланованими, вимірюваними та контрольованими. Plan (Плануй) відповідає за виявлення проблеми, збір даних та розробка плану покращень. Do (Роби) - за реалізацію невеликого тестового покращення. Check (Перевірй) - за аналіз результатів тесту та оцінку його ефективності. Act (Дій) відповідає за впровадження успішного рішення в стандартний процес або повернення до етапу «Плануй» для подальшого вдосконалення.

Успішне впровадження Lean вимагає не лише початкових зусиль, а й створення механізмів для підтримки та масштабування досягнутих результатів. Для підтримки досягнутих покращень критично важливим є візуальний менеджмент. Він робить поточний стан справ видимим для всіх, сприяючи прозорості та відповідальності. Це можуть бути візуальні дошки з ключовими показниками ефективності (KPIs), що показують, наприклад, кількість оброблених замовлень, відсоток своєчасних доставок або час виконання робіт.

Наприклад, для автопарку можна використовувати метрику Overall Equipment Effectiveness (OEE), яка оцінює доступність, продуктивність та якість роботи. Візуалізація даних дозволяє команді швидко оцінювати реальний стан справ і приймати рішення в режимі реального часу.

Lean-підхід часто асоціюється з простими, «безкомп'ютерними» інструментами. Однак для довгострокового успіху та масштабування Lean-трансформація повинна інтегрувати технологічні рішення. VSM може виявити, що проблема полягає не в людському факторі, а в застарілому програмному забезпеченні або відсутності стандартизації даних.

Технологічні рішення, такі як системи PLM (Product Lifecycle Management) та PDM (Product Data Management), можуть суттєво прискорити та масштабувати Lean-трансформацію, оскільки вони дозволяють стандартизувати виробничі процеси та забезпечити збір даних, необхідних для аналізу та виявлення втрат. Автоматизація рутинних завдань, у свою чергу, є обов'язковою умовою для подальшого реінжинірингу та дозволяє перерозподілити людські ресурси на діяльність, що додає цінність. Таким чином, Lean не заперечує технології, а, навпаки, надає раціональну основу для стратегічних інвестицій у них, забезпечуючи, щоб технології вирішували реальні проблеми, а не просто автоматизували неефективні процеси.

Таким чином, була отримана обґрунтована послідовність впровадження технологій ощадливого виробництва у діяльність транспортно-логістичних компаній (рис. 2).

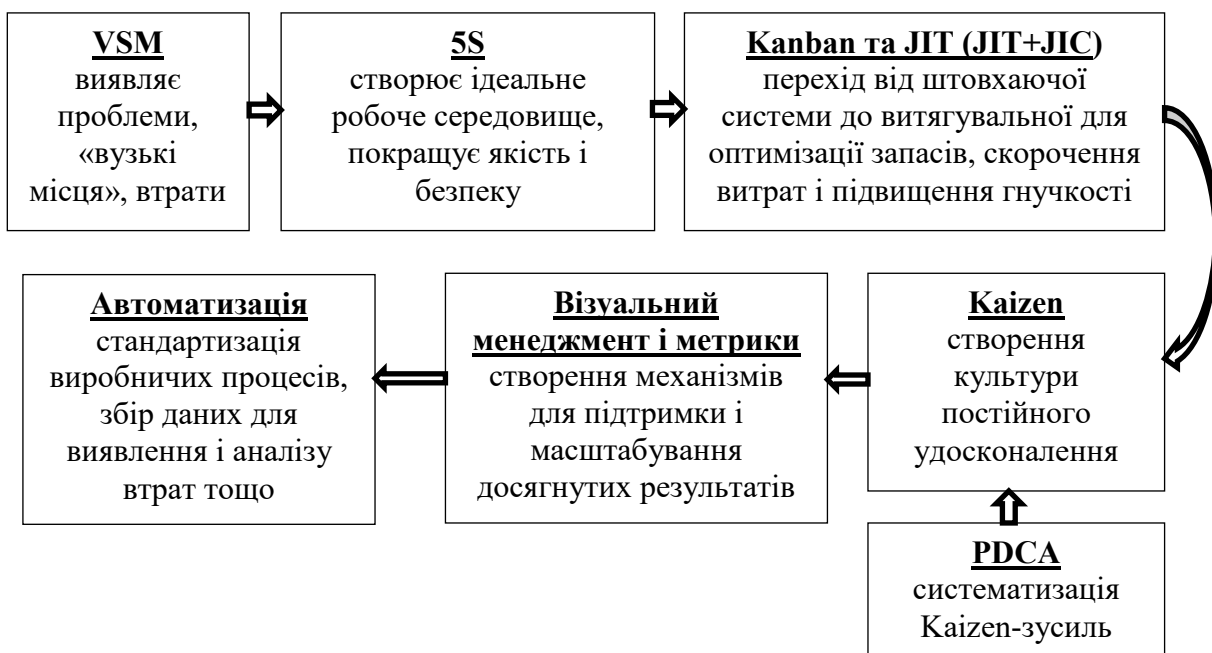


Рис. 2. Послідовність впровадження Lean-технологій в роботу транспортно-логістичного підприємства

Впровадження Lean-технологій на підприємствах транспортно-логістичного комплексу є складним, але надзвичайно перспективним завданням. Пропонована послідовність (рис. 2) є найбільш раціональною, оскільки вона створює не просто набір розрізнених заходів, а самопідтримувальну систему, що ґрунтується на логічній синергії.

Справжній успіх Lean-трансформації залежить від синергії трьох компонентів: філософії (зміна мислення, зацікавленість керівництва), інструментів (VSM, 5S, Kanban, Kaizen тощо) та технологій (автоматизація, аналітика). Спроба впровадити інструменти без прийняття філософії та підтримки керівництва приречена на провал.

Рекомендується розпочинати з пілотного проекту, щоб протестувати підхід, отримати «швидкі перемоги» та продемонструвати цінність Lean-трансформації. Після цього успіх можна масштабувати на все підприємство, підтримуючи його через постійне навчання, розвиток персоналу та візуальний менеджмент.

Висновки. В умовах хаосу, коли зовнішні фактори неможливо контролювати, принципи Lean, що вимагають частої та короткої комунікації, а також розбиття великих довгострокових завдань на невеликі і короткострокові, допомагають запобігти дестабілізації та деморалізації персоналу. Такий підхід створює відчуття контролю над ситуацією та дозволяє бізнесу стати більш стійким до викликів. В умовах невизначеності така гнучкість та стійкість є ключовими для виживання.

У статті була обґрунтована і запропонована певна послідовність впровадження Lean-інструментів з урахуванням специфіки роботи транспортно-логістичних компаній і воєнних умов, в яких знаходиться Україна.

Логічна послідовність впровадження інструментів ощадливого виробництва полягає в тому, що починати слід з діагностики та формування фундаменту. Саме розуміння природи втрат і залучення всього персоналу в цей процес є критично важливими передумовами.

Далі потрібно формувати стратегічне бачення проблем, у чому, безумовно, допомагає карта потоку створення цінності (VSM), яка виявляє найважливіші проблемні сфери та вузькі місця, на яких потрібно зосередитися. Наступний крок пов'язаний зі створенням фундаменту для змін, що допомагає створити простір, який не відволікає увагу від важливого. Для цього якнайкраще підходить технологія 5S, яка створює організований і стандартизований робочий простір, що є необхідною умовою для будь-яких подальших покращень. Вона також слугує інструментом для залучення персоналу та зміни мислення.

Наступний крок пов'язаний з оптимізацією потоків за допомогою Kanban. Саме побудова «витягувальної» системи на основі Канбан-дошок дозволяє оптимізувати потік, оптимізувати запаси та підвищити швидкість реагування на попит, використовуючи порядок, створений 5S. І останнім кроком є безперервне вдосконалення на основі філософії Kaizen. Ця філософія, яка реалізована через цикл PDCA, забезпечує постійне вдосконалення системи, підтримуючи досягнуті результати та адаптуючи їх до мінливих умов.

Таким чином, сформована система ощадливого виробництва транспортно-логістичної компанії і запропонована послідовність її впровадження дозволяє не лише усунути втрати, а й побудувати стійкі та гнучкі бізнес-процеси, які здатні адаптуватися до безперервних змін.

Аналіз показує, що для українського контексту не може бути застосована чиста модель «точно в строк» (JIT) через її вразливість до збоїв. Оптимальним рішенням є гібридна модель, яка поєднує принципи ефективності Lean з необхідністю мати певний буфер запасів («про всяк випадок», JIC) для забезпечення безперервності бізнесу. Це дозволяє підприємствам балансувати між оптимізацією витрат та стійкістю, що є ключовим для виживання в умовах високого ризику. Впровадження Lean є стратегічним кроком, який не лише забезпечує життєздатність компаній сьогодні, але й закладає міцний фундамент для майбутньої відбудови та інтеграції в європейську економіку.

Подальший розвиток цієї теми полягає в більш детальному дослідженні елементів окремих Lean-технологій, обґрунтуванні ключових показників з урахуванням особливостей транспортно-логістичних компаній та умов воєнного стану і післявоєнного відродження України.

Література

1. Резолюція «Війна в Україні та її економічні, соціальні й екологічні наслідки» Європейський економічний і соціальний комітет (ЄЕКК). URL: <http://federation.org.ua/podiitafakti/evropeiskii-ekonomichnii-i-sotsialnii-komiteteesk-zatverdiv-rezolyutsiyu-v-yakii-rishu>
2. Які економічні наслідки війни в Україні? URL: <https://www.institutmontaigne.org/analyses/quel-impact-economique-de-la-guerre-en-ukraine>

3. Кичма Р. Я., Шабардіна Ю. В., Киселиця С. В. «Гемба» як інструмент бережливого виробництва для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Комплексне забезпечення якості технологічних процесів та систем (КЗЯТПС – 2023)*: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 25–26 травня 2023 р.): у 2 т. Т. 2. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 349–350. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28169>
4. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2022. С. 173–181.
5. James P. Womack & Daniel I. Jones. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. 2007. 352 p.
6. Зубенко В. О., Чесноков С. М. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 77–79.
7. Taiichi Ohno. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. 1988. 152 p.
8. Krafcik J.F. Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*. 1988. Vol. 30, No. 1. Pp. 41–52.
9. Mayilsamy Г., Pawan K. Implementation of E-Kanban System Design in Inventory Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2014. Vol. 4, Issue 9. URL: www.ijsrp.org
10. McKee R., Ross D. From Lean Manufacturing to Lean Supply Chain : A Foundation for Change. URL: www.lawson.com
11. Сучасні концепції управління виробничими підприємствами. URL: https://stud.com.ua/121099/informatika/suchasni_kontseptsiyi_upravlinnya_virobni_chimi_pidpriyemstvami
12. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/22.2-Mykhalytska.pdf>
13. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_oschadlivogo_virobnictva_ta_poslug
14. Ощадливе виробництво vs Шість сигм: що підходить саме вам? URL: <https://surl.li/rajuhi>
15. 7 принципів, інструментів і методів ощадливого виробництва, які слід враховувати. URL: <https://ukraine-oss.com/7-prynczypiv-instrumentiv-i-metodiv-oshhadlyvogo-vyrobnycztva-yaki-slid-vrahovuvaty/>

References

1. Rezoliutsiia «Viina v Ukraini ta yii ekonomichni, sotsialni y ekolohichni naslidky» Yevropeiskyi ekonomichniy i sotsialnyi komitet (IeESK) [Resolution "The War in Ukraine and its Economic, Social and Environmental Consequences" European Economic and Social Committee (EESC)]. Retrieved from: <http://federation.org.ua/podiitafakti/evropeiskii-ekonomichnii-i-sotsialnii-komiteteesk-zatverdiv-rezolyutsiyu-v-yakii-rishu>. [in Ukrainian].
2. Yaki ekonomichni naslidky viiny v Ukraini? [What are the economic consequences of the war in Ukraine?]. Retrieved from: <https://www.institutmontaigne.org/analyses/quel-impact-economique-de-la-guerre-en-ukraine>. [in Ukrainian].
3. Kychma, R. Ya., Shabardina, Yu. V. & Kyselytsia S. V. (2023). «Hemba» yak instrument berezhlyvoho vyrobnytstva dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vit-chyznianskykh pidpriemstv [“Gemba” as a tool of lean production to increase the efficiency of domestic enterprises]. *Kompleksne zabezpechennia yakosti tekhnolohichnykh protsesiv ta system (KZLaTPS – 2023) : tezy dopovidei XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Chernihiv, 25–26 travnia 2023 r.) : u 2 t. T. 2. Chernihiv : NU «Chernihivska politehnika» - *Comprehensive quality assurance of technological processes and systems (KZYATPS – 2023): abstracts of the reports of the XIII International Scientific and Practical Conference* (Chernihiv, May 25–26, 2023): in 2 vols. Vol. 2. Chernihiv: NU “Chernihiv Polytechnic”, 349-350. Retrieved from: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28169>. [in Ukrainian].
4. Kapinos, H., Larionova, K. (2022). Teoretyko-metodychni zasady realizatsii kontseptsii oshchadlyvoho vyrobnytstva v praktytsi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Theoretical and methodological principles of implementing the concept of lean production in the practice of industrial enterprises]. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*, 173-181. [in Ukrainian].
5. James, P. Womack & Daniel, I. Jones. (2007). The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. [in English].
6. Zubenko, V. O., Chesnokov, S. M. (2016). Kliuchovi aspekty kontseptsii «oshchadlyve vyrobnytstvo» dlia pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Key aspects of the concept of "lean production" for railway transport enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Vypusk 9 - Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Issue 9*, 77-79. [in Ukrainian].
7. Taiichi, Ohno. (1988) Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. [in English].
8. Krafcik, J.F. (1988)/ Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, V. 30. No. 1, 41-52

9. Mayilsamy, Г., Pawan, K. (2014). Implementation of E-Kanban System Design in Inventory Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 4. Issue 9. Retrieved from: www.ijsrp.org. [in English].
10. McKee, R., Ross, D. From Lean Manufacturing to Lean Supply Chain : A Foundation for Change. Retrieved from: www.lawson.com. [in English].
11. Suchasni kontseptsii upravlinnia vyrobnychymy pidpriemstvamy [Modern concepts of management of manufacturing enterprises]. Retrieved from: https://stud.com.ua/121099/informatika/suchasni_kontseptsiiyi_upravlinnya_virobni_chimi_pidpriemstvami. [in Ukrainian].
12. Mykhalitska, N. Ya., Vereskliia, M. R. (2020). Lohistychnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Logistics Management: Textbook]. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. Retrieved from: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/22.2-Mykhalytska.pdf>. [in Ukrainian].
13. Ekonomichna model oshchadlyvoho vyrobnytstva ta posluh [Economic model of lean production and services]. Retrieved from: https://business.dii.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_oschadlivogo_virobnictva_ta_poslug. [in Ukrainian].
14. Oshchadlyve vyrobnytstvo vs Shist syhm: shcho pidkhodyt same vam? [Lean Manufacturing vs Six Sigma: Which is Right for You?]. Retrieved from: <https://surl.li/rajuhi>. [in Ukrainian].
15. 7 pryncypiv, instrumentiv i metodiv oshchadlyvoho vyrobnytstva, yaki slid vrakhovuvaty [7 principles, instruments and methods of lean production that should be considered]. URL: <https://ukraine-oss.com/7-prynczypiv-instrumentiv-i-metodiv-oschadlyvoho-vyrobnyctva-yaki-slid-vrahovuvaty/>. [in Ukrainian].

IMPLEMENTATION OF LEAN PRODUCTION TOOLS INTO THE WORK OF THE ENTERPRISE

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, Scopus Author ID: 59353365900,
ORCID 0000-0002-4519-7789

VODOLAZHSKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900,
Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *In the context of systemic challenges faced by the Ukrainian transport and logistics sector, lean manufacturing (Lean) is gaining particular importance. This methodology is not just a set of tools, but a comprehensive management philosophy aimed at maximizing value*

for the client by systematically eliminating all types of losses. Various experts define Lean as “a breakthrough approach to management and quality management that ensures long-term competitiveness without significant capital investments”.

To achieve the goals of the article, the following methods were used: information on the state of the transport and logistics sector of Ukraine in the context of challenges and the state of research in the field of lean manufacturing was analyzed and synthesized. Using a systematic and information-logical approach, relevant directions for the transformation of transport and logistics companies using lean manufacturing were identified. The study also widely used the matrix method for segmenting stocks for the hybrid JIT + JIC supply model at transport and logistics enterprises, analytical, graphical and synthesis methods for building a lean production system for a transport and logistics enterprise.

The article summarizes the key challenges of the Ukrainian transport and logistics sector and the corresponding Lean solutions, further develops aspects of the application of the Just-in-Time (JIT) concept in modern conditions and justifies the need to use a hybrid supply model in wartime, adapts classic types of losses for transport and logistics enterprises, justifies the optimal sequence of implementing Lean technologies in the enterprise's work. In addition, the lean production system for a transport and logistics enterprise has been further developed, which, unlike existing ones, contains basic principles, architecture with the allocation of strategic, tactical and educational levels, and key tools.

The proposed improvements will allow optimizing work processes; ensure the viability of transport and logistics companies today; lay a solid foundation for future reconstruction and integration into the European economy.

The results obtained, which consist in the development of a hybrid JIT + JIC supply model and a lean production system for a transport and logistics enterprise and the optimal sequence of implementation of lean production elements, allow for further research into the elements of individual Lean technologies, substantiation of key indicators taking into account the characteristics of transport and logistics companies and the conditions of martial law and the post-war revival of Ukraine.

Key words: *lean production, Lean technologies, hybrid supply model, optimal sequence of implementing Lean technologies.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 334.72:658.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.66

JEL Classification: M12, M14, L21

ТИПОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

ПУЧКОВ О. О., здобувач вищої освіти третього освітнього рівня (доктор філософії).

E-mail: Puchkov.Oleg@ sollyplus.com.ua,

ORCID: 0009-0008-5468-9209

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. У статті розглянуто еволюцію концепцій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та запропоновано інтегровану типологію, що враховує сучасні виклики і специфіку взаємодії підприємств зі стейкхолдерами. Актуальність дослідження зумовлена відсутністю уніфікованої системи класифікації КСВ, яка б поєднувала класичні підходи (піраміда Керролла, модель CSP, Triple Bottom Line, Creating Shared Value, ISO 26000) з новими контекстами цифровізації, безпекових загроз, екологічної сталості та соціальної інклюзії. У роботі здійснено аналіз зарубіжних і вітчизняних підходів до типологізації КСВ. Визначено, що більшість існуючих концепцій концентрується на сутності корпоративних зобов'язань, але не визначає адресності ініціатив для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Запропонована вдосконалена модель спирається на концептуальні засади піраміди КСВ Федотової–Бочарової, проте розширює її за рахунок уточнення інтеграції з ієрархією потреб А. Маслоу. Типологія охоплює вісім рівнів відповідальності – економічну, безпекову, соціальну інтеграційну, етично-репутаційну, освітньо-наукову, корпоративно-культурну, підприємницько-інноваційну та ціннісно-стратегічну (shared value). Для кожного рівня визначено цільові групи стейкхолдерів (працівники, акціонери, громади, держава, партнери, міжнародні інституції тощо) та наведено приклади практик, що дозволяє зіставляти корпоративні ініціативи з конкретними соціальними потребами. Практичне значення типології полягає у можливості використання її як інструменту стратегічного управління взаємодією підприємств зі стейкхолдерами в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Вона забезпечує узгодження базових економічних і правових вимірів із сучасними викликами – цифровою трансформацією, інноваційним розвитком, соціальною інклюзією та партнерськими формами взаємодії. Запропонована модель дозволяє перейти від загальних концептуальних рамок до прикладних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу та створення довгострокових соціально-економічних ефектів.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; стейкхолдери; ієрархія потреб Маслоу; типологія; управлінські стратегії; сталий розвиток; соціальна інклюзія; партнерство; спільна цінність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої уваги суспільства до питань сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула особливого значення як ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств та формування стійких відносин зі стейкхолдерами. Вона трактується не лише як добровільна діяльність компаній, спрямована на врахування інтересів суспільства, але й як стратегічний ресурс управління взаємодією з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами [1, 2].

Водночас багатовимірність феномену КСВ ускладнює його концептуалізацію й практичне застосування. Класичні підходи зосереджуються на економічному, правовому, етичному та філантропічному рівнях відповідальності, проте сучасні трансформації бізнес-середовища вимагають врахування додаткових факторів: цифровізації, екологічних ризиків, соціальної інклюзії та безпекових викликів. В умовах воєнних дій в Україні та глобальної нестабільності особливого значення набувають безпека персоналу, захист критичної інфраструктури і підтримка соціальної стійкості бізнесу.

Проблема полягає у відсутності інтегрованої типології КСВ, яка б поєднувала традиційні концепції з новими викликами й дозволяла співвідносити окремі типи відповідальності з конкретними групами стейкхолдерів. Наявні моделі або залишаються надто загальними й не фіксують адресності корпоративних ініціатив, або надмірно деталізовані й складні для практичного використання.

Аналіз КСВ крізь призму взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє виявити, як різні типи відповідальності сприяють зміцненню довіри, підвищенню корпоративної репутації та створенню стійких соціально-економічних ефектів [2; 3]. Разом із тим у науковій літературі недостатньо розробленим залишається питання системної типологізації КСВ з позиції її адресності щодо стейкхолдерів, що зумовлює актуальність дослідження. Це зумовлює актуальність дослідження, спрямованого на систематизацію типів КСВ крізь призму взаємодії зі стейкхолдерами та визначення їх ролі у забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у науковій літературі розглядається як багатовимірне явище, що поєднує нормативні, стратегічні

та операційні аспекти діяльності підприємства. Однією з найбільш відомих і цитованих типологій є «піраміда КСВ» Архі Б. Керролла, яка виділяє чотири рівні відповідальності: економічну, правову, етичну та філантропічну [1].

Ця модель забезпечує просту і зрозумілу структуру для оцінки обов'язків підприємства, проте її обмеження полягає у відсутності чіткої адресності до внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, оскільки піраміда концентрується на природі обов'язків, а не на конкретних групах зацікавлених сторін.

Класичні підходи до КСВ передбачають розгляд її економічного, правового, етичного та філантропічного вимірів [1]. Проте розвиток бізнес-середовища, цифровізація і соціальні трансформації зумовили появу нових форм КСВ, серед яких екологічна, інноваційна, інклюзивна та партнерська відповідальність [4; 5]. Кожен із цих типів має різний вплив на групи стейкхолдерів, формуючи як внутрішній вимір КСВ (спрямований на працівників, менеджмент, власників), так і зовнішній (орієнтований на громаду, споживачів, партнерів, державні інституції).

Розширення класичної моделі запропонували М. Шварц та А. Керролл у вигляді «тридоменного» підходу з використанням діаграми Венна [6]. Ця схема демонструє взаємоперетин обов'язків економічного, правового та етичного характеру, що дозволяє ідентифікувати комбіновані форми відповідальності. Такий підхід є більш гнучким, ніж піраміда, оскільки дозволяє аналізувати ініціативи, які одночасно відповідають кільком вимірам КСВ, що підвищує можливості для розмежування впливу на різні категорії стейкхолдерів.

Інший підхід до типологізації запропонувала Д. Вуд у рамках моделі Corporate Social Performance (CSP) [7]. Вона виділила три виміри: принципи соціальної відповідальності (principles/practices), процеси їх реалізації (policies, programmes, managerial systems) та результати (outcomes), що дозволяє оцінювати ефективність КСВ у практичній площині. Модель Wood є інтегративною і дозволяє зіставляти конкретні ініціативи з їхнім впливом на внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, проте потребує значного обсягу даних для емпіричного тестування, що може обмежувати її застосування в умовах МСП або регіональних підприємств.

Концепція «трикратного результату» (Triple Bottom Line) Дж. Елкінгтона виділяє три ключові аспекти КСВ: соціальний (people), екологічний (planet) та економічний (profit) [8]. Ця рамка спрямована на балансування інтересів різних груп зацікавлених сторін, дозволяючи інтегрувати зовнішні ефекти (спільноти, екологія, споживачі) з внутрішніми (працівники, власники). Однак модель не дає детального механізму для вимірювання конкретного впливу на кожну групу стейкхолдерів, що ускладнює її операціоналізацію для типологізації практик КСВ.

А. Дальсруд, у своєму огляді визначень КСВ, виділив п'ять основних вимірів: економічний, соціальний, екологічний, орієнтація на стейкхолдерів та добровільність/філантропія [9]. Його аналіз показав, що різні автори поєднують ці виміри у різних конфігураціях, що підкреслює багатовимірний характер КСВ. Водночас відсутність єдиних операціональних критеріїв ускладнює порівняння емпіричних результатів і потребує розробки чітких методологічних рамок для зіставлення практик із конкретними групами стейкхолдерів.

Автори Д. Маттен і Дж. Мун запропонували розрізняти «явну» (explicit) і «приховану» (implicit) КСВ, акцентуючи увагу на контекстуальних та інституційних відмінностях у реалізації практик [10]. «Явна» КСВ характеризується декларативними, формально оформленими ініціативами, тоді як «прихована» КСВ вбудовується в національні або корпоративні традиції та законодавство. Такий підхід демонструє, що типи КСВ, їх вплив на стейкхолдерів значною мірою визначаються соціо-культурним та регуляторним контекстом.

Концепція «Створення спільної цінності» (Creating Shared Value) М. Портера і М. Крамера дозволяє розглядати соціальні ініціативи не як додаткові, а як інтегровані у бізнес-стратегію [11]. Вона виділяє три напрямки: переосмислення продуктів і ринків, підвищення продуктивності у ланцюзі створення вартості та розвиток локальних кластерів. Це дозволяє чітко пов'язати ініціативи КСВ із вигодою для зовнішніх стейкхолдерів (громади, споживачі, постачальники) і внутрішніх (працівники, менеджмент).

Нормативні рекомендації ISO 26000 визначають сім тематичних напрямів корпоративної соціальної відповідальності: корпора-

тивне управління, права людини, трудові практики, довкілля, добросовісна ділова практика, питання споживачів та участь у житті громади [12]. Структура стандарту забезпечує практичний чек-лист для класифікації ініціатив та їхнього впливу на різні групи стейкхолдерів. Однак стандартизованість може обмежувати адаптацію під специфіку національних або регіональних контекстів.

Подальші дослідження демонструють різні модифікації піраміди КСВ, що відображають як еволюцію теоретичних підходів, так і адаптацію до специфічних умов функціонування підприємств. Першою помітною спробою переглянути класичну модель стала робота В. Візера [13], який у своїй піраміді для країн, що розвиваються, зберіг економічну складову на першому рівні, але наступними визначив благодійну, правову та етичну відповідальність. Така інтерпретація підкреслює важливість філантропії для іміджу компаній у контексті слабких інституцій, проте була піддана критиці через зниження ролі правових та етичних аспектів, які є основоположними у зрілих економіках.

Д. Баден, навпаки, акцентував на етичній відповідальності, піднявши її на найвищий рівень у власній версії піраміди [14]. Автор доводив, що бізнес у конкурентному середовищі часто ставить прибуток понад правові норми і соціальні зобов'язання, тому саме етика має бути ключовим фактором виживання та довіри до компанії. Проте така інверсія пріоритетів викликала суперечки, оскільки в реальних умовах підприємства рідко здатні реалізовувати етичні принципи без економічної стабільності.

Н. Масуд у своїй «міжнародній піраміді» запропонував інтегрувати нове поняття – «глокальна відповідальність», яка поєднує глобальні та локальні вимоги, а також акцентує на зростанні ролі стейкхолдерів і міжнародних економічних відносин [15]. Така модифікація робить модель більш сучасною та чутливою до глобалізаційних процесів, але водночас ускладнює її практичне використання через надмірну багатомірність.

Вітчизняні дослідники також запропонували власні удосконалення. Так, Н. Бочарова та А. Щепиліна [16] розширили традиційну піраміду Керролла до семи рівнів відповідальності (організаційно-економічна, правова, техніко-технологічна, екологічна, соціокультурна, етична та благодійна) і ввели поділ на зовнішню та внутріш-

ню КСВ, що дозволяє чіткіше зіставляти кожен рівень із відповідними групами зацікавлених сторін (зовнішніми – громада, споживачі, регулятори; внутрішніми – працівники, менеджмент). Цей підхід дає практичну перевагу – полегшує ідентифікацію адресності ініціатив і планування заходів для конкретних аудиторій, але одночасно породжує методологічні складнощі: зростає кількість категорій, посилюється перехрещення між рівнями (наприклад, техніко-технологічні ініціативи часто одночасно мають екологічний та соціальний ефект), а також підвищується вимога до деталізації індикаторів для емпіричної оцінки.

А.Я. Рудова і О.І. Драган [17] запропонували модернізовану піраміду КСВ із додатковими рівнями – репутаційною та відповідальністю за використання ШІ, підкреслюючи її динамічність та адаптивність до глобальних викликів. Однак відсутність чітких меж між новими й існуючими рівнями створює ризик фрагментації моделі та ускладнює її практичне застосування.

У подальшому розвитку методики І. Федотова та Н. Бочарова [18] пропонують співвіднести типи КСВ із розширеною ієрархією потреб Маслоу (вісім рівнів: від економічної до філантропічної, з додатковими типами – техніко-технологічна/цифрова, культурна, інноваційна відповідальність), що дає змогу концептуально відобразити поступальність і «зрілість» корпоративної відповідальності та врахувати сучасні виклики (цифровізація, інклюзія, стійкий розвиток, використання ШІ) [18]. Такий синтез забезпечує інтуїтивно привабливу рамку для пріоритизації ініціатив на різних етапах розвитку підприємства й підкреслює зв'язок корпоративних дій із базовими соціальними потребами суспільства. Водночас критично слід зауважити – деякі запропоновані рівні (наприклад, техніко-технологічна та інноваційна відповідальність) логічно перетинаються з економічними або екологічними вимірами, що вимагає чіткого визначення меж і показників для коректного емпіричного вимірювання.

Отже, як впливає з розглянутих прикладів, вітчизняні доробки [18; 19] важливі тим, що наближають типологію КСВ до практичних потреб управління та орієнтації на стейкхолдерів. Їхня цінність полягає у тому, що кожен рівень відповідальності може бути чітко співвіднесений із певними групами зацікавлених сторін

та окресленням їхньої ролі у реалізації корпоративних ініціатив. Це створює підґрунтя для побудови інтегрованої моделі, де типи КСВ визначають не лише сфери відповідальності підприємства, а й конкретних внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, на яких спрямовані відповідні дії. Такий підхід забезпечує більш прикладний характер типології, дозволяючи перейти від загальних концептуальних схем до практики управління взаємодією з основними групами стейкхолдерів.

Таким чином, аналіз наукових підходів до типологізації КСВ показує наявність широкого спектра моделей – від класичних [1] до стратегічних [16] та операційно-нормативних [7; 12]. Разом з тим більшість із них залишають відкритим питання конкретної адресності корпоративних практик до внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Модифікації пірамід, запропоновані зарубіжними та вітчизняними авторами [13-18], свідчать про прагнення зробити модель більш чутливою до регіональних, галузевих і глобальних викликів. Ключовим результатом розвитку методики стало зміщення акценту від абстрактного розподілу типів відповідальності до їхнього співвіднесення з конкретними групами зацікавлених сторін та визначенням їхніх ролей у реалізації ініціатив. Це відкриває можливість побудови інтегрованої моделі, у якій типи КСВ не лише класифікують сфери відповідальності підприємства, а й визначають спектр дій та механізмів взаємодії з основними внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених типології корпоративної соціальної відповідальності, залишається низка невирішених аспектів. По-перше, існуючі моделі, зокрема класична піраміда Керролла та її модифікації, здебільшого зосереджені на змісті відповідальності, але не враховують у повному обсязі специфіку взаємодії зі стейкхолдерами. По-друге, відсутня уніфікована методика співвіднесення кожного типу КСВ з конкретними групами внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення інтегрованої типології корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням особливостей взаємодії підприємств із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також визначення практичних

імплікацій такої типології для управлінських стратегій. Такий підхід дозволить поєднати концептуальні напрацювання із прикладною площиною управління взаємодією з ключовими зацікавленими сторонами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений аналіз наукових підходів до структурування КСВ [1-18] засвідчив значну варіативність у трактуванні її рівнів та пріоритетів. Серед існуючих моделей найбільш комплексним та адаптованим до сучасних викликів виявився підхід, запропонований І. Федотовою та Н. Бочаровою [18], що базується на ієрархії потреб А. Маслоу [19], розширює класичну піраміду КСВ А. Керролла [1]. Вона інтегрує економічні, правові, соціальні, екологічні, етичні, технологічні, інноваційні та культурні аспекти, пропонує поділ на внутрішні й зовнішні напрями взаємодії зі стейкхолдерами та враховує умови воєнного й післявоєнного відновлення. Завдяки цьому модель дозволяє комплексно поєднувати класичні підходи до КСВ із сучасними потребами сталого розвитку та цифрової трансформації, що робить її придатною для аналізу в українських реаліях.

Водночас розширена піраміда КСВ Федотової–Бочарової [18], попри інтуїтивну логіку переходу від базових економічних і правових вимірів до інноваційної та філантропічної відповідальності, потребує уточнення в кількох аспектах. Зокрема, техніко-технологічна та інноваційна відповідальність частково дублюють економічний і екологічний виміри, що може створювати перехреснення показників; культурна відповідальність трактується досить вузько – переважно через підтримку мистецьких чи освітніх проєктів, хоча сучасний бізнес-контекст вимагає розглядати її ширше, як інструмент формування інклюзивної корпоративної культури; філантропічна відповідальність, яка в моделі поставлена на вершину піраміди, не завжди відображає найвищий рівень зрілості КСВ, оскільки сучасні підходи акцентують на створенні спільної цінності (shared value) та партнерських формах взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечують довготривалий ефект, на відміну від традиційної благодійності [20–23].

З огляду на це у межах нашого дослідження пропонується вдосконалена типологія КСВ, що спирається на концептуальні засади моделі Федотової–Бочарової, але модернізує її зміст, уточ-

нює окремі рівні відповідальності та конкретизує їхню адресність для різних груп стейкхолдерів. Відповідна структура наведена в табл. 1, де поєднано рівні потреб Маслоу, оновлені типи корпоративної відповідальності та цільові групи стейкхолдерів із прикладами практик, що забезпечує більш комплексний і системний підхід до впровадження КСВ у діяльність підприємств.

Таблиця 1

**Адаптована модель корпоративної соціальної відповідальності
за рівнями потреб та групами стейкхолдерів**

Рівень потреб за А. Маслоу	Типи КСВ (вдосконалена модель)	Основні стейкхолдери	Приклади практик
1	2	3	4
Фізіологічні (базові умови існування)	Економічна відповідальність	Працівники, акціонери, споживачі	Гідна оплата праці, створення робочих місць, розвиток національної економіки, доступність товарів/послуг
Безпека (захист від загроз, стабільність)	Комплексна безпекова відповідальність (правова, фізична, кібер- та екологічна)	Держава, громада, працівники, міжнародні партнери	Дотримання законодавства, охорона праці, кіберзахист, підтримка обороноздатності, екологічна сталість
Соціальні (спільнота, колектив, підтримка)	Соціальна інтеграційна відповідальність	Персонал, громади, переселенці, ветерани, вразливі групи	Соціальні гарантії, адаптаційні програми, інклюзія, допомога переселенцям, підтримка ветеранів
Повага та визнання (довіра, репутація, справедливість)	Етично-репутаційна відповідальність	Партнери, постачаль- ники, споживачі, ЗМІ	Прозорість, антикорупційні ініціативи, чесні контракти, партнерство з громадянським суспільством
Когнітивні (освіта, знання, розвиток)	Освітньо-наукова відповідальність	Працівники, університети, R&D- партнери, клієнти	Навчання персоналу, академічні партнерства, R&D, розвиток цифрових компетенцій, етичне використання ШІ
Естетичні (цінності, культура, гармонія)	Корпоративно- культурна відповідальність	Працівники, громади, культурні організації	Розвиток корпоративної культури, культурне різноманіття, гуманітарні проекти, підтримка національної ідентичності

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Самореалізація (змістовна діяльність, вплив)	Підприємницько-інноваційна відповідальність	Стартапи, підприємці, соціальні інноватори, працівники	Створення умов для підприємництва, акселерація соціальних інновацій, підтримка креативних індустрій
Трансцендентність (служіння суспільству, благо майбутніх поколінь)	Ціннісно-стратегічна партнерська відповідальність (shared value)	Суспільство, міжнародні інституції, майбутні покоління	Волонтерство, стратегічні соціальні інвестиції, партнерства для відновлення країни, коаліції бізнесу та громади

Запропонована у табл. 1 типологія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) спирається на концептуальні засади моделі Федотової–Бочарової, однак уточнює зміст окремих рівнів, адаптує їх до сучасних викликів та очікувань стейкхолдерів. Її ключова відмінність полягає у систематизації практик КСВ за логікою ієрархії потреб А. Маслоу та усуненні дублювання між окремими видами відповідальності.

На базовому рівні виділяється економічна відповідальність, яка включає забезпечення гідних умов праці, створення робочих місць та підтримку розвитку національної економіки. Цей рівень адекватно корелює з фізіологічними потребами за Маслоу, оскільки забезпечує базові умови існування працівників і акціонерів, включно з оплатою праці, стабільним працевлаштуванням та доступом до товарів і послуг. Водночас важливо уникати надмірного розширення цього рівня на сферу інновацій або глобальних ринків, оскільки це виходить за межі базових потреб.

Наступний рівень – комплексна безпекова відповідальність – інтегрує правову, фізичну, кібер- та екологічну безпеку, що разом формують фундамент для збереження життя, здоров'я і стабільності суспільства.

У сучасних умовах ця форма відповідальності набуває особливої значущості: війна в Україні поставила перед бізнесом безпрецедентні виклики щодо захисту персоналу, критичної інфраструктури та інформаційних ресурсів, забезпечення безперервності виробничих процесів і підтримки обороноздатності країни. Паралельно зростає роль кібербезпеки у зв'язку з глобальною

цифровізацією, гібридними загрозами, а також екологічної безпеки у контексті воєнних руйнувань та кліматичних змін.

Соціальна інтеграційна відповідальність відображає зростаюче значення інклюзії та підтримки різних вразливих груп, зокрема переселенців і ветеранів, у контексті післявоєнного відновлення. Вона охоплює як внутрішні аспекти – такі як корпоративна згуртованість та інклюзія працівників, так і зовнішні – допомогу громадам, підтримку ветеранів та взаємодію з локальними структурами. Такий підхід узгоджується з гуманістичною концепцією Маслоу, водночас вимагаючи ретельного балансування внутрішніх і зовнішніх орієнтирів.

Поряд із цим етично-репутаційна відповідальність включає забезпечення прозорості, дотримання етичних стандартів, антикорупційні практики та активне партнерство з громадянським суспільством. Вона формує довіру стейкхолдерів і сприяє збереженню репутаційного капіталу бізнесу, забезпечуючи справедливість і прозорість у відносинах із партнерами, постачальниками та суспільством. У порівнянні з традиційною ієрархією Маслоу, цей рівень акцентує увагу на зовнішньому вимірі відповідальності – репутаційному капіталі – більше, ніж на внутрішньому (самооцінці працівників).

На когнітивному рівні виділяється освітньо-наукова відповідальність, яка включає розвиток людського капіталу, партнерства з університетами, наукові дослідження та формування цифрових компетенцій. У цьому контексті цифрова відповідальність розглядається не як окремий рівень, а як складова освітньо-наукової діяльності, спрямована на підвищення інтелектуального та інноваційного потенціалу працівників і суспільства.

Корпоративно-культурна відповідальність зосереджується на формуванні інклюзивної корпоративної культури, збереженні культурного різноманіття та підтримці гуманітарних ініціатив. Вона виходить за межі простої підтримки культурних проєктів чи мистецтва і передбачає створення гармонійної корпоративної культури, формування цінностей, поваги до різноманіття та соціокультурної ідентичності. У цьому сенсі естетичний вимір трактується ширше – як прагнення до гармонійного поєднання бізнес-діяльності та суспільних інтересів.

На рівні самореалізації виділяється підприємницько-інноваційна відповідальність, що передбачає створення умов для розвитку стартапів, креативних індустрій та соціальних інновацій. Такий поділ дозволяє уникнути дублювання з освітньо-науковим рівнем: якщо освіта формує знання та компетенції, то підприємництво й інновації забезпечують їх практичну реалізацію через створення нових продуктів і рішень.

Найвищий рівень корпоративної соціальної відповідальності становить ціннісно-стратегічна партнерська відповідальність (shared value). Вона охоплює довготривалі соціальні інвестиції, створення коаліцій між бізнесом і громадами та сприяння сталому розвитку і відбудові країни. У межах цієї моделі філантропічна відповідальність більше не розглядається як окремий рівень: ситуативна допомога інтегрується у соціальну інтеграційну відповідальність, тоді як стратегічні партнерства та ініціативи зі створення спільної цінності належать до ціннісно-стратегічного рівня. Партнерські практики, що включають взаємодію з громадами, державними інституціями та міжнародними організаціями, відповідають служінню суспільству і забезпечують відповідальність перед майбутніми поколіннями, що фактично формує зміст трансцендентного рівня.

Такий підхід забезпечує цілісність моделі, усуває дублювання між рівнями та дає можливість компаніям адресно впроваджувати КСВ у взаємодії зі стейкхолдерами. Використання піраміди потреб А. Маслоу як бази для типологізації КСВ забезпечує інтуїтивну зрозумілість та логічну послідовність розвитку від базових умов існування до служіння суспільству. Інтеграція цього підходу дозволяє створити динамічну модель, у якій кожен рівень не лише відображає «зрілість» бізнесу, а й чітко співвідноситься з групами внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Для наочності запропоновану типологію корпоративної соціальної відповідальності доцільно графічно подати у вигляді піраміди, де кожен рівень відповідає певній групі потреб і ступеню «зрілості» бізнесу. Така візуалізація дозволяє чітко відобразити взаємозв'язок між економічними, безпековими, соціальними, когнітивними, культурними, інноваційними та партнерськими аспектами КСВ і наочно демонструє, як поступовий розвиток

відповідальності сприяє формуванню стійких відносин із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (див. рис. 1).



Рис. 1. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності за типологією КСВ із врахуванням ієрархії потреб Маслоу

Запропонована модель репрезентує багаторівневу структуру корпоративної соціальної відповідальності, в основі якої покладено ієрархію потреб А. Маслоу. Ключовою особливістю є одночасна орієнтація кожного рівня як на внутрішніх, так і на зовнішніх стейкхолдерів, що дозволяє уникнути їхнього розмежування за принципом «або/або». Так, економічна відповідальність водночас забезпечує стабільні умови праці для персоналу та створює додану вартість для суспільства; безпекова відповідальність спрямована на захист працівників й одночасно гарантує безпеку громадам та державі; соціальна інтеграційна відповідальність поєднує внутрішню інклюзію колективу з підтримкою вразливих груп у суспільстві тощо. На вищих рівнях ця двоспрямованість зберігається: інноваційна діяльність орієнтована як на розвиток підприємницького потенціалу співробітників, так і на стимулювання креативних індустрій, тоді як ціннісно-партнерська відповідальність інтегрує служіння внутріш-

нім цінностям бізнесу та довгострокові зобов'язання перед майбутніми поколіннями. Такий підхід формує цілісну концепцію КСВ, де баланс інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів розглядається як визначальна умова сталого розвитку.

З огляду на те, що корпоративна соціальна відповідальність формується у площині постійної взаємодії із широким колом стейкхолдерів, важливо не лише виокремити рівні та напрями КСВ, а й визначити характер управлінських стратегій, спрямованих на внутрішніх і зовнішніх учасників. Такий підхід дозволяє подолати традиційну дихотомію «користь для бізнесу» vs «користь для суспільства» і представити КСВ як цілісну систему інтеграційних рішень. Відповідно у межах нашого дослідження запропоновано типологію корпоративної соціальної відповідальності, яка структурована за типами КСВ, диференційованими групами стейкхолдерів і відповідними управлінськими стратегіями (табл. 2).

Таблиця 2

**Інтегрована типологія КСВ з урахуванням стейкхолдерів,
управлінських стратегій та інтеграційного ефекту**

Тип КСВ	Внутрішні стейкхолдери	Стратегії внутрішнього фокусу	Зовнішні стейкхолдери	Стратегії зовнішнього фокусу	Інтеграційний ефект
1	2	3	4	5	6
Економічна	Працівники, акціонери	Стратегії управління персоналом та фінансової мотивації	Споживачі, громади	Стратегії сталого зростання та відповідального ціноутворення	Баланс між прибутковістю та соціальною корисністю
Комплексна безпекова	Працівники	Стратегії охорони праці, внутрішньої безпеки та кіберзахисту	Держава, громади, міжнародні партнери	Стратегії ризик-менеджменту, екологічної відповідальності та правової відповідності	Зниження загроз і зміцнення довіри
Соціальна інтеграційна	Персонал, ветерани, вразливі групи	Стратегії інклюзії, адаптації та соціальної підтримки	Громади, переселенці	Стратегії партнерства з НГО та розвитку локальних спільнот	Підвищення соціальної згуртованості
Етично-репутаційна	Працівники, постачальники	Стратегії етичного управління та корпоративної доброчесності	Споживачі, ЗМІ, громадські організації	Стратегії прозорості, антикорупційності та діалогу із суспільством	Зростання довіри й довгострокової репутації

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Освітньо-наукова	Працівники	Стратегії розвитку людського капіталу та внутрішніх R&D	Університети, клієнти, наукові партнери	Стратегії освітніх альянсів і спільних досліджень	Інноваційність і конкурентоспроможність
Корпоративно-культурна	Працівники	Стратегії формування корпоративної культури та ідентичності	Громади, культурні організації	Стратегії культурного партнерства та гуманітарних ініціатив	Зміцнення культурного капіталу компанії й суспільства
Підприємницько-інноваційна	Молоді спеціалісти, стартапи, працівники	Стратегії внутрішнього підприємництва та підтримки креативних ідей	Підприємці, соціальні інноватори	Стратегії інноваційних екосистем і акселерацій	Синергія бізнесу та інноваційної інфраструктури
Ціннісно-стратегічна партнерська	Працівники (волонтерство, залучення)	Стратегії корпоративного волонтерства та внутрішньої соціальної активності	Суспільство, міжнародні інституції, майбутні покоління	Стратегії спільної цінності, довгострокових партнерств і відновлення країни	Консолідація бізнесу й суспільства задля сталого розвитку

Представлена у табл. 2 інтегрована типологія демонструє, що на кожному рівні КСВ одночасно задіяні внутрішні й зовнішні стейкхолдери, а отже, ефективність корпоративної відповідальності визначається не стільки окремими практиками, скільки узгодженістю стратегій у двох вимірах. Застосування такого підходу забезпечує управлінську релевантність: внутрішні стратегії спрямовані на розвиток персоналу, корпоративної культури та організаційних ресурсів, тоді як зовнішні – на формування довгострокових партнерств, суспільних інвестицій і відновлення довіри. У результаті формується інтеграційний ефект, що посилює сталість бізнесу й одночасно відповідає запитам суспільства та держави.

Висновки. Запропонована адаптована типологія корпоративної соціальної відповідальності, побудована за аналогією з восьмирівневою ієрархією потреб А. Маслоу, має важливі концептуальні та прикладні переваги. Вона унеможливорює дублювання рівнів, оскільки економічний, інноваційний та екологічний виміри чітко розмежовані за змістом. Екологічна складова інтегрована до рівня безпеки, що відповідає сучасним глобальним і національним

викликам, пов'язаним із техногенними ризиками, кліматичними змінами та умовами суспільних криз і воєнного стану. Філантропічна відповідальність замінена ціннісно-партнерською, яка краще відображає концепт трансцендентності та орієнтована на стратегічне створення спільної цінності разом зі стейкхолдерами. Водночас модель поєднує гуманістичну логіку Маслоу з українським контекстом, зокрема враховуючи безпекові, соціальні і репутаційні аспекти, актуалізовані в умовах воєнного стану та суспільної трансформації. Завдяки чіткому співвіднесенню кожного рівня з відповідними групами внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підвищується адресність типів КСВ і забезпечується більша релевантність управлінських рішень.

Наукова новизна запропонованої типології полягає у формуванні інтегрованої моделі КСВ, яка одночасно зберігає системність і поступальність класичної ієрархії потреб, забезпечує прикладну актуальність у контексті сучасних українських реалій та створює методологічне підґрунтя для подальшої операціоналізації КСВ через систему індикаторів, прив'язаних до конкретних груп стейкхолдерів. У цьому сенсі запропонована типологія може розглядатися не лише як класифікаційна схема, а й як практичний інструмент для розроблення й адаптації управлінських стратегій у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Вона дозволяє компаніям співвідносити внутрішні та зовнішні ініціативи із запитамі зацікавлених сторін, забезпечуючи системність, передбачуваність і результативність соціально відповідальних рішень.

Перспективним напрямом подальших досліджень є використання цієї концептуальної рамки для моделювання ефективності КСВ-практик, визначення пріоритетів розвитку корпоративних стратегій та посилення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, № 4. Pp. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010.

3. Aguinis H., Glavas A. What we know and don't know about corporate social responsibility : A review and research agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38, № 4. Pp. 932–968. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
4. Barić A. The Role of Social Responsibility in Company Strategy. *ENTRENOVA – ENTERprise REsearch InNOVation Journal*. 2022. Vol. 8, № 1. Pp. 390–405. DOI: <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0033>
5. Dzage E. J., Hussain M. R., Dapaah P. O., et al. Corporate social responsibility, sustainable environmental practices and green innovation; perspectives from the Ghanaian manufacturing industry. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00090-2>
6. Schwartz M. S., Carroll A. B. Corporate social responsibility : A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol. 13, № 4. Pp. 503–530.
7. Wood D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, № 4. Pp. 691–718. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>
8. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.
9. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. Vol. 15, № 1. Pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
10. Matten D., Moon J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, № 2. Pp. 404–424.
11. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1/2. Pp. 62–77.
12. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization, 2010.
13. Visser W. Corporate Social Responsibility in developing countries. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford : Oxford University Press, 2008. Pp. 473–479.
14. Baden D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1. Art. 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
15. Masoud N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility : The International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2017. Vol. 4. Art. 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y>
16. Бочарова Н., Щепиліна А. Корпоративна соціальна відповідальність у вимірах зовнішньої та внутрішньої стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 45–62.

17. Рудова А. Я., Драган О. І. Удосконалення моделі піраміди корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Т. 30, № 1. С. 68–80.

18. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 89–121. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.89>

19. Maslow A. H. *The Farther Reaches of Human Nature*. Penguin. Arkana, 1993. 432 p.

20. Moon H.-C., Parc J. Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*. 2019. Vol. 28, № 2. Pp. 115–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2252>

21. D'Souza C., Sullivan-Mort G., Nguyen Q., Nanere M., Maritz A. CSR investments and innovation – Aligning and creating shared value. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 481. Art. 144189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144189>

22. Bedoya M., Román E., Gutiérrez S., Pérez E., Zapata C., Castro-Gómez J., Jaramillo J. The impacts of corporate social responsibility on internal organizational processes to create shared value. *Cogent Business and Management*. 2025. Vol. 12, № 1. Art. 2418420. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418420>

23. Fedotova I., Bocharova N., Rakhval-Mueller A. Assessment of the level of partnership relations in an automotive transport company based on strategically oriented management approaches. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1(13). Pp. 70–84.

References

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) [in English].

2. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. [in English].

3. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079> [in English].

4. Barić, A. (2022). The role of social responsibility in company strategy. *ENTRENOVA – ENTERprise REsearch InNOVation Journal*, 8(1), 390–405. DOI: <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0033> [in English].

5. Dzage, E.J., Hussain, M.R., Dapaah, P.O. et al. (2024). Corporate social responsibility, sustainable environmental practices and green innovation;

perspectives from the Ghanaian manufacturing industry. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00090-2> [in English].

6. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. [in English].

7. Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616> [in English].

8. Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers. [in English].

9. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132> [in English].

10. Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. [in English].

11. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. [in English].

12. International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. Geneva: ISO. [in English].

13. Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473–479). Oxford: Oxford University Press. [in English].

14. Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll’s pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2> [in English].

15. Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: The International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4, 4. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y> [in English].

16. Bocharova, N., & Shchepilina, A. (2018). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u vymirakh zovnishnoi ta vnutrishnoi stratehii pidpryiemstva [Integral evaluation of the corporate social responsibility level of an enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the Transport Complex*, 31, 45–62. [in Ukrainian].

17. Rudova, A. Y., & Dragan, O. I. (2024). Udoskonalennya modeli piramidy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti. [Improvement of the Pyramid Model of Corporate Social Responsibility of the Food Industry Enterprises]. *Naukovi pratsi NUKHT - Scientific Works of the National University of Food Technologies*, 30(1), 68–80. [in Ukrainian].

18. Fedotova, I. V., & Bocharova, N. A. (2025). Modeliuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti yak instrumentu staloho rozvytku: obgruntuvannia typiv vidpovidalnosti dlia pidpriemstv [Modeling corporate social responsibility as a tool for sustainable development: justification of responsibility types for enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 45, 89–121. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.89> [in Ukrainian].

19. Maslow, A. H. (1993). The farther reaches of human nature. Penguin Arkana. [in English].

20. Moon, H.-C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2252> [in English].

21. D'Souza, C., Sullivan-Mort, G., Nguyen, Q., Nanere, M., & Maritz, A. (2024). CSR investments and innovation – Aligning and creating shared value. *Journal of Cleaner Production*, 481, 144189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144189> [in English].

22. Bedoya, M., Román, E., Gutiérrez, S., Pérez, E., Zapata, C., Castro-Gómez, J., & Jaramillo, J. (2025). The impacts of corporate social responsibility on internal organizational processes to create shared value. *Cogent Business and Management*, 12(1), 2418420. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418420> [in English].

23. Fedotova, I., Bocharova, N., & Rakhval-Mueller, A. (2024). Assessment of the level of partnership relations in an automotive transport company based on strategically oriented management approaches. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 70–84. [in English].

TYPOLOGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH THE LENS OF STAKEHOLDER INTERACTION

PUCHKOV O., PhD student.

E-mail: Puchkov.Oleg@sollyplus.com.ua, ORCID: 0009-0008-5468-9209.

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224.

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. The paper examines the evolution of corporate social responsibility (CSR) concepts and proposes an integrated typology that takes into account contemporary challenges and the peculiarity of enterprise–stakeholder interaction. The relevance of the study is

determined by the absence of a unified CSR classification system that combines classical approaches (Carroll's Pyramid, CSP model, Triple Bottom Line, Creating Shared Value, ISO 26000) with new contexts of digitalization, security threats, environmental sustainability, and social inclusion. The paper analyzes international and domestic approaches to CSR typologization. It is established that most existing concepts focus on the essence of corporate obligations but do not clearly define the target orientation of initiatives for internal and external stakeholders. The proposed advanced model builds upon the conceptual foundations of the CSR pyramid by Fedotova–Bocharova, while extending it through integration with Maslow's hierarchy of needs. The typology encompasses eight levels of responsibility: economic, security, social-integration, ethical-reputational, educational-scientific, corporate-cultural, entrepreneurial-innovative, and value-strategic (shared value). For each level, specific stakeholder groups are identified (employees, shareholders, communities, the state, partners, international institutions, etc.), along with illustrative practices that allow corporate initiatives to be matched with concrete social needs. The practical significance of the typology lies in its potential to serve as a strategic management tool for stakeholder engagement under wartime and post-war transformations. It ensures alignment of fundamental economic and legal dimensions with modern challenges – digital transformation, innovative development, social inclusion, and partnership-based forms of interaction. The proposed model enables a transition from general conceptual frameworks to applied managerial solutions aimed at enhancing business resilience and generating long-term socio-economic effects.

Key words: corporate social responsibility; stakeholders; Maslow's hierarchy of needs; typology; management strategies; sustainable development; social inclusion; partnership; shared value.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

UDC 330.3: 658.012.2

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.87

JEL Classification: M10, M14, L21, O32

THE ROLE OF STRATEGIC CHANGES IN THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

SHIRINOV B. H. o., PhD in Economics, Associate Professor.

E-mail: revan622@mail.ru, ORCID 0000-0003-4872-4035.

MUSAYEV R. J. o., higher education seeker.

E-mail: rahib.musayev@mail.ru.

Azerbaijan University of Architecture and Construction, Ayna Sultanova st.,
11, Baku, Azerbaijan.

Abstract. *In the context of dynamic market environments and institutional transformation, enterprises are increasingly challenged to implement strategic changes that ensure sustainability and competitiveness. Organizational culture, innovation infrastructure, and adaptive management models represent critical dimensions of such transformation, yet their interdependence is often underestimated in traditional approaches. The purpose of this study is to systematize and adapt modern approaches to strategic change management, highlighting the integration of organizational, cultural, technological, and innovation-oriented factors. The results demonstrate that successful implementation of strategic change requires coordinated preparation of personnel, development of innovation systems, and the adoption of flexible management models. Employee readiness, supported through consistent training, staged adaptation, and clear communication of objectives, reduces resistance and fosters engagement. At the same time, innovation infrastructure and information technologies play a central role in supporting decision-making processes and enhancing the responsiveness of enterprises to market demands. Modern models such as forward-looking, network-based, agile, and customer-oriented organizations provide the structural and operational flexibility required to compete under conditions of uncertainty. The scientific contribution of the article lies in the integration of these dimensions into a comprehensive framework for guiding enterprises through complex transformations. Unlike traditional approaches that prioritize either structural or technological elements, the proposed framework demonstrates that sustainable competitiveness depends on balancing human, cultural, and technological resources. The practical significance of the study is expressed in the possibility of applying this framework as a diagnostic tool for assessing readiness for change and as a roadmap for enterprise-specific transformation strategies. The findings are particularly relevant for enterprises in transition economies, where limited resources and external shocks require adaptive, innovation-driven, and culturally sensitive approaches to strategic management.*

Key words: *strategic changes, organizational structure, planning, marketing, human resources, consumers, innovation, coordination, enterprise, management.*

Introduction. In the context of increasing global competition, economic instability, and rapid technological transformation, enterprises are facing unprecedented challenges that require them to rethink their

management approaches. The modification of organizational management structures, therefore, is no longer a matter of choice but a strategic necessity for ensuring competitiveness and sustainable development.

The process of such transformation is evolving across several key areas, reflecting the growing complexity and dynamism of the modern business environment. The main foundations for strategic changes can be summarized as follows:

- decentralization of production and marketing operations. In many large enterprises, semi-autonomous or fully autonomous divisions with independent responsibility for profit and loss have already been established or are currently being developed. These divisions are entrusted with the full organization of production and marketing activities, including financial self-sufficiency and the right to establish commercial partnerships with external organizations. Such decentralization enhances managerial flexibility and enables faster adaptation to changing market conditions;

- innovative expansion, market diversification, and search for new opportunities. This direction is pursued through the creation of innovative units within major corporations, responsible for developing new products and technologies and independently promoting them in target markets under the principles of risk financing. A widespread practice among large companies is the establishment of small, innovation-oriented enterprises in the most promising sectors to achieve competitive market positions within the shortest possible timeframe;

- debureaucratization and continuous enhancement of employee creativity and productivity. To achieve this, companies introduce a wide range of measures, including share ownership programs for employees and the establishment of enterprises based on collective ownership, thereby fostering higher levels of motivation, commitment, and responsibility among personnel.

The successful implementation of these strategic changes requires a systematic approach to organizational design and restructuring. Such an approach should integrate the internal characteristics of economic systems with the dynamically changing external environment and emerging progressive trends, ensuring comprehensive and coherent organizational development.

Analysis of recent researches and publications. The problem of managing strategic change has been widely addressed in management theory and practice over the past decades. Classical approaches to change management, such as the models of J. Kotter [1] and J. Kotter & L. Schlesinger [2], emphasize structured stages of change implementation, stakeholder analysis, and overcoming resistance. These models remain relevant as they provide universal algorithms for managers; however, researchers note that they are often too linear and rigid for modern turbulent environments [3].

More recent studies highlight the limitations of traditional strategic planning approaches in conditions of uncertainty and emphasize the importance of organizational flexibility, dynamic capabilities, and continuous adaptation [4, 5]. In particular, the theory of dynamic capabilities stresses that sustainable competitive advantage depends not only on formulating strategies but on the enterprise's ability to reconfigure resources and processes in response to environmental changes [6].

In addition, scholars argue that strategic changes are strongly influenced by corporate culture, leadership, and employee engagement [7; 8]. The human factor, often underestimated in classical models, is now considered central to successful transformations. Moreover, in the digital economy, strategic change is increasingly linked to technological renewal, digitalization of processes, and the development of knowledge management systems [9; 10].

Therefore, although classical frameworks provide a valuable theoretical basis for understanding the mechanisms of change, contemporary research increasingly emphasizes the need for adaptive, integrated, and context-sensitive approaches.

This shift reflects the recognition that successful strategic transformation requires not only formalized planning but also an assessment of organizational readiness for change as a critical precondition for sustainable results. In this regard, it is appropriate to consider the established methods of strategic planning that form the core of the classical model of strategic management [11].

Against this background, particular attention should be paid to the contribution of J. Kotter and L. Schlesinger, who systematized the key features of change implementation into four consecutive stages. Their model, despite certain limitations in conditions of modern uncertainty,

remains an important conceptual foundation and a starting point for analyzing readiness for strategic transformation in enterprises (Table 1).

Table 1

Specific signs and features of the implementation of changes

№	Stage	Content
1	Analysis of the situation after the adoption of the strategic plan	1) Problems, opportunities are identified. 2) Changes and relevant results are noted.
2	Analysis of the factors of the situation - given and not given	1) Given factors: indicators, resources, commitments necessary for change. 2) Unspecified factors: norms, attitudes, other constants are clear conditions that are not related to changes, but affect the first group of factors.
3	Selection of a change strategy	Changes: 1) technology; 2) products, services; 3) structure; 4) personnel.
4	Implementation control, execution	Responding to emerging problems, using management accounting methods.

Note: The table is compiled by the author

However, the conditions and circumstances reflected in Table 1 illustrate a significant limitation of classical approaches: their practical implementation often encounters serious difficulties due to the uncertainty and unpredictability of external and internal factors. As several authors argue, the complexity of change management is largely determined not only by the correctness of strategic priorities but also by the accuracy of initial assumptions, the relevance of forecasts, and the adequacy of resources [3; 12]. In this regard, the risk of misalignment between planned objectives and actual organizational capabilities is particularly high, which may lead to substantial losses during the execution of strategic initiatives.

This recognition has led scholars to propose a shift in emphasis: from analyzing the content of change itself to assessing the organization's readiness for change as a determinant of successful transformation [8, 13]. Readiness assessment involves a multidimensional analysis of the organization's internal environment, including managerial competence, stakeholder engagement, corporate culture, and temporal resources.

Such an approach reflects a broader trend in strategic management research, which prioritizes adaptability, learning capacity, and resilience over rigid planning [5; 6].

Building on this perspective, the readiness for strategic change can be formalized through an integrative evaluation framework. For example, the relationship between need for change (N), forecasted outcomes (P), organizational ability (A), early effectiveness (E), and risks (R) can be conceptualized in the form of an approximate inequality:

$$N - P - A - E > R, \quad (1)$$

where N is the need for changes:

- if employees understand that inaction or other decisions will lead to the organization lagging behind competitors, decline, and reduce its income, the strategic plan is rational, and at the same time, strategic changes will allow the organization as a whole and its individual participants to achieve visible success;

- P – forecast of the future result: to what extent can one rely on a favorable (or unfavorable) outcome;

- A - the organization's ability to change, which includes the ability of top managers to implement changes, as well as the organization's internal ability to accept changes;

- E - the effectiveness of the first practical steps and achievements;

- R – risks and costs associated with changes. These include the introduction of new technologies, equipment, hiring new personnel, etc. costs associated with.

A more complete, detailed assessment of readiness involves studying the most important organizational characteristics used.

To assess the main characteristics of readiness for change, let's analyze it by six main elements [14]:

1. Stakeholders. Readiness for change largely depends on the quality of stakeholder satisfaction and the ability to balance their often contradictory interests. For consumers, the urgency of change becomes evident primarily when satisfaction with products begins to decline. Employees demonstrate motivation and readiness for effective activity only if dissatisfaction with working conditions is addressed; otherwise, their low engagement undermines strategic implementation. Investors, in turn, tend to demand rapid returns, which usually conflicts with the

longer horizons of strategic transformation. Numerous studies confirm that misalignment between these groups complicates change processes and increases resistance [8; 15; 16]. Thus, achieving balance among customers, employees, and investors remains one of the most critical managerial challenges.

2. Strategic tasks. The main directions of strategic development may include cost leadership, differentiation, innovation, quality improvement, and service enhancement [17]. However, their implementation requires not only formal approval, but also acceptance by management. Tasks must be supported by line and functional managers, who balance the objectives of their departments, workshops, and divisions with general corporate goals and draw conclusions about the coherence of new initiatives with previous plans. This managerial reaction may either reinforce or undermine the strategic program [14]. Scholars emphasize that without such alignment, resistance or indifference from middle management can critically weaken the execution of strategic projects [18].

Equally important is the role of personnel. The effectiveness of employees is determined by the extent to which their activities are aligned with overall strategic objectives. Lower-level managers and staff, especially under uncertain conditions, demonstrate entrepreneurial actions adequate to arising problems only if they understand the broader strategic vision. Otherwise, their focus remains limited to short-term operational tasks, which negatively affects long-term transformation [13].

Coordination. This is associated with the organization of effective communication with the stakeholders of the enterprise, which will ensure sustainable competitive advantages. Lack of coordination and teamwork leads to a decrease in the efficiency of individual relationships and the entire value chain, hindering the implementation of strategies. It is known from systems theory that in order to change the entire system, synchronous changes are required in its individual elements. Scholars confirm that effective coordination represents a cornerstone of strategic change, as it enables cross-departmental integration and ensures consistency with external partners [19].

Competence. Strategic change necessarily requires high production and management competence, providing the ability to solve new

problems. In addition, competence means the ability to create and deliver value to the customer with higher standards, based on the continuous training of the organization's employees. In fact, currently effective organizations are focused not only on good specialists, but on highly qualified specialists. Modern research highlights that competence should be understood not only as professional expertise but also as dynamic capabilities for continuous learning, innovation, and capability development [6].

Engagement. The effective work of all employees, including those at low production levels, cannot be achieved only with high coordination. To achieve a synergistic effect, the combination of all employees is necessary. Their high motivation is a more powerful factor than coordination, regulation of their actions by management – employees must be involved in the strategic process. Engagement is increasingly recognized as a stronger driver of performance than formal control mechanisms, since motivated employees actively contribute to change initiatives and strengthen organizational resilience [20].

4. Organizational levers. Leverage directs management to ensure organizational TOP-features and to form areas of activity. They can be divided into the following types:

Work organization. Implementation of work design, specialization, teamwork, development of a new enterprise structure, distribution of areas of responsibility, etc.

Centers of influence. Implementation of changes in existing powers, the degree of importance of departments. In particular, industrial know-how projects lead to the creation of new technology departments [21].

Human resource flows. Knowledge, skills, and habits of effective work of employees are one of the important conditions for changing business processes. Their regulation, including the hiring of new employees, the formation of management teams, leads to a new level of coordination, competence, and involvement, as well as the central TOP-features mentioned above.

Information, analysis, and reward systems. In new strategic conditions, the content of the main structural elements will be different, new subsystems will appear, and indicators will change accordingly. Therefore, data processing, payroll, and other measurements are difficult,

and sometimes impossible, to implement using old systems. Their advanced development will be fundamentally necessary.

Leadership. At key moments of the organization's existence, including during strategic changes, the involvement of personnel in the company's restructuring activities plays an important role. For this, the company's management must have not only authority, but also leadership. This can to some extent compensate for the discrepancy between existing plans and current tasks, new conditions for the development of the enterprise.

Academic literature emphasizes that these mechanisms – work design, structural reorganization, knowledge flows, and reward systems – are the primary tools through which strategic change becomes institutionalized [22]. Importantly, leadership is considered a central lever that can mitigate inconsistencies between existing practices and new strategic demands, fostering commitment and guiding employees through uncertainty [1; 23].

5. Corporate culture. Corporate culture is widely recognized as a crucial factor shaping organizational readiness for strategic change. A high level of shared organizational values and norms can help neutralize the impact of negative factors and strengthen the effectiveness of other managerial levers. However, the development of such a culture requires long-term and consistent efforts from management. Most organizational levers are directly or indirectly related to people, since it is employees who implement changes in processes and structures. At the same time, assessing the readiness of human resources for change remains a particularly complex task due to the high degree of uncertainty inherent in social systems. Employees often find it difficult to evaluate change initiatives, primarily because of incomplete information and limited awareness of transformation plans, which reinforces perceptions of change as risky. This observation is consistent with the broader literature, which highlights the dual role of organizational culture as both a barrier and an enabler of strategic transformation [7; 24].

6. Temporal resources. In addition to cultural aspects, temporal resources play a decisive role in determining an organization's ability to implement change. Strategic plans cannot be realized within excessively short timeframes, even if efforts are maximized. On the other hand, protracted delays in executing change initiatives may result in missed

opportunities and a loss of competitiveness. Thus, the assessment of temporal resources should involve balancing urgency with realistic implementation horizons. This is particularly important in dynamic environments where external challenges and threats emerge rapidly [25]. From this perspective, time constitutes one of the core components in evaluating readiness, since the pace of strategic transformation largely depends on it.

7. Information systems. Finally, information has become one of the most important organizational resources, comparable in significance to material, financial, technological, and human assets. Effective business operations require an integrated information system capable of supporting and managing production processes. Strategic changes in enterprise structures inevitably necessitate adjustments to the information system. To this end, it is advisable to develop a consolidated matrix of information systems and databases, which makes it possible to identify existing “gaps” in the company’s software and telecommunications infrastructure. Such a matrix enables the visualization of fragmented systems within a centralized software package and provides the basis for supplementing missing components with new information products designed for the future [26].

Taken together, these components illustrate that organizational readiness for strategic transformation is not limited to technical resources but constitutes a multidimensional construct. The literature suggests that success depends less on the formal design of plans and more on the systemic capacity of organizations to adapt flexibly to changing conditions.

The formulation of the objectives of the article. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological provisions on modern approaches to strategic changes in enterprise management in modern conditions.

Statement of the main material of the research. In the process of preparing for change, the stimulation of innovation activity acquires a decisive role. Strategic goals in modern enterprises are increasingly linked to innovative development, since innovation serves as a mechanism for improving production efficiency and enhancing competitiveness. The advancement of innovation requires not only the creation or expansion of innovation infrastructure but also the establishment of mechanisms for introducing new products to the market. This, in turn,

presupposes interaction with external partners such as financial institutions, research organizations, and educational institutions, as well as the organization of a qualified labor market and the development of a proprietary innovation niche. Nevertheless, innovation cannot be activated solely by structural measures; it also requires a revision of established behavioral stereotypes within the workforce, which highlights the importance of incentive programs, reward systems, and the broader innovation infrastructure.

To design and implement strategic changes, scholars frequently refer to the methodology of J. Balogun and V. Hope-Hailey [27], which offers a structured framework for understanding change processes (Table 2).

Table 2

J. Baloga, U. Hope-Haley's strategic change methodology

№	Change	Content
1	Ways	Type of changes in terms of their scale, nature and potential, social outcome
2	Starting point	Changing the locus of control and its origin affects the transformation process
3	Leadership style	From democratic problem analysis to prescriptive recipes
4	Levers and mechanisms	Including the identification of levers, mechanisms of influence Organization of production, structure, technical, management systems, organizational culture
5	Roles	Establishment of new centers of influence, roles, including the team, delegation
6	Informatization of the enterprise	The introduction of information systems, including information processing and collection systems, appropriate to the new structure, management and tasks.
7	Stimulation and implementation of innovations	Adaptation of socio-economic and value directions, creation of conditions for the progress of the innovation sphere

Note: The table was compiled by the author.

Their model emphasizes the multidimensionality of change by identifying key elements such as leadership style, organizational levers, roles, informatization, and mechanisms of innovation stimulation.

However, while this framework provides a useful systematization of change components, it has been criticized for offering predominantly prescriptive guidance and less attention to the latent socio-cultural dynamics that often determine the success or failure of transformations.

The following guidelines should be followed during employee training as a process of preparing for strategic changes [4]:

1. Conditions for supporting strategic change.

In order to implement strategic changes, it is necessary to provide a set of conditions that will enable employees to become active supporters of the planned transformations. These conditions include:

- providing the opportunity for employees to disengage from past practices without significant disruption;
- offering maximum advance information;
- gradually integrating new practices with existing procedures;
- participation in discussions and meetings concerning planning and analyzing changes;
- clear leadership and specific measures to achieve the planned transformations;
- application of appropriate leadership styles;
- formation of teams capable of leading change initiatives;
- assessment and reporting on progress towards the defined goals.

2. Stages of organizational change.

According to the classical framework proposed by J.V. Newstrom and K. Davis, a key feature of the change process from the perspective of consistent employee training consists of three stages: unfreezing, change implementation, and refreezing [14]. The unfreezing stage involves rejecting previously established rules and procedures associated with former organizational directions, which are often perceived by employees as optimal. Achieving an understanding of the need for strategic changes and the transition from old attitudes requires managers at all levels to systematically communicate the impossibility of following previous paths and to explain the prospects and advantages of adopting new strategic directions [28].

The implementation of changes requires employees to adopt new activity standards, utilize new technologies, and develop new ways of thinking. Adaptation to a new and more predictable organizational state is invariably a complex and challenging process. Managers are

responsible for identifying and resolving issues that arise during the transition, ensuring that operational continuity is maintained.

3. Addressing task ambiguity.

Another important aspect of training is managing the inherent ambiguity of strategic tasks. During strategic planning, it is often fundamentally impossible to formulate certain objectives in full detail; specific performance indicators may only be applicable at lower operational levels. This principle is confirmed by V.M. Glushkova, who emphasized that “it is better to give a vague definition due to insufficient knowledge of the object under study than to fall into the illusion of false determinism.” Not all employees may be able to comprehend the selection of optimal actions under such fuzzy conditions. Therefore, personnel should be trained in advance to adopt appropriate behavioral standards and decision-making approaches within the context of new strategic realities.

4. Prioritization of changes.

Training programs should also focus on the correct prioritization of tasks. According to the Pareto principle, approximately 20 % of tasks generate 80 % of results. Even minor errors in assessing task importance can lead to significant setbacks in achieving strategic objectives. Systematic training should therefore include exercises aimed at developing the ability to work effectively with a range of possible and probable tasks, ensuring that personnel can identify and address the most critical issues.

5. Specialized training and skill development.

In many cases, participation in strategic projects requires specific knowledge, skills, and competencies. Recruiting qualified personnel is not sufficient; retraining and continuous professional development are often necessary to maintain the required level of expertise. The design of such training programs should consider both the acquisition of new skills and the adaptation of existing competencies to evolving organizational needs.

Summarizing the discussion of modern approaches to strategic planning, it can be concluded that the scientific substantiation of strategic development in industrial enterprises remains under active exploration. Traditional, well-established methods of strategic planning are increasingly inadequate in addressing the complexities of contemporary busi-

ness environments. There is a clear necessity to refine existing approaches, adapt them to new market realities, and explore novel, “untraditional” strategic paradigms that take into account dynamic changes across technological, organizational, and social spheres. The evidence presented underscores that effective strategic transformation relies not only on formal planning but also on the comprehensive preparation of personnel, careful prioritization of tasks, and the systematic development of capabilities necessary for innovation and adaptation.

Building on the previous discussion regarding employee preparation, innovation stimulation, and structured implementation of strategic changes, the next stage involves the adoption of new scientific management models that enable organizations to adapt effectively to contemporary challenges. Modern enterprises require conditions that allow the integration of internal markets, collaboration within industrial associations, and the utilization of global information systems to support decision-making and operational efficiency.

Analysis of organizational trends and evolving management practices highlights several types of management models that can facilitate the implementation of strategic changes:

1. Forward-looking organization. This model ensures rapid, independent, and responsible performance by employees when a clear, forward-looking practical vision serves as the common basis for decision-making. It provides employees with well-defined goals, particularly important in organizations managing diverse cultural groups domestically and internationally. Achieving a shared understanding of strategic objectives, both within and outside the organization, is a critical function of top management [11; 29].

2. Integrated organization with overlapping functions. Representing a traditional functional structure, this model integrates distinct departments such as marketing, production, research, and development, facilitating coordination across specialized areas.

3. Simplified and empowered organization. By reducing hierarchical layers, this model increases employees’ autonomy and responsibility, enhancing engagement and ownership of outcomes. Greater empowerment contributes to faster and more comprehensive satisfaction of customer and shareholder expectations.

4. Global organization. The expansion of production and technological capabilities, coupled with the universality of consumer and resource markets, necessitates a global approach. Organizations must operate across multiple countries, aligning strategies with global value chains and market demands.

5. Network organization. Rather than performing all functions internally, organizations can enter strategic alliances and contractual relationships, redistributing resources to optimize efficiency. Suppliers and customers may actively participate within the organizational network, enhancing responsiveness and flexibility.

6. Information technology-based organization. Effective integration of IT, communication systems, and information processing platforms is central to increasing operational efficiency and achieving sustainable competitive advantages [30]. Information systems support the alignment of production, service processes, and partner collaboration, thereby enhancing overall competitiveness.

7. Shareholder-oriented organization. Modern organizations cannot focus solely on internal objectives; they must balance shareholder interests with the broader expectations of stakeholders, including cultural and non-profit institutions. This approach emphasizes ethical governance and the adoption of global standards for organizational conduct.

8. Agile, adaptive, and learning organizations. Adaptation to rapid environmental and market changes is critical. Such organizations embed introspection, continuous learning, targeted employee training, and structured experimentation into operational processes, enabling rapid adjustment to new conditions.

9. Customer-oriented organization. Customer satisfaction remains central to strategic decision-making. Organizations should ensure that new product or service development reflects customer requirements comprehensively, often linking reward and compensation systems to performance outcomes in customer satisfaction [31].

10. Value-added and total quality-oriented organization. Competitive advantage requires the creation of added value through high-quality products and services. Organizations must concentrate resources on areas of comparative advantage and maintain quality standards across all operational dimensions.

11. Time-based organization accelerating product launch. Time-to-market has become a critical factor, as product life cycles shorten and

delayed launches can significantly affect performance. Organizations must optimize all activities, including management responses, to accelerate development, production, and delivery of new products.

The diversity of these models illustrates that modern strategic change is not purely procedural but encompasses structural, cultural, technological, and temporal dimensions. Implementation of such models requires coordinated preparation of personnel, clear communication of strategic objectives, and integration of innovation, information systems, and operational flexibility.

Collectively, these approaches form a comprehensive framework for guiding enterprises through complex transformations, justifying the relevance of the results presented in this study and highlighting the multifaceted nature of strategic change in contemporary organizations.

Building upon the identified models of organizational transformation, it becomes evident that their successful implementation cannot be limited to structural reconfigurations alone. Effective strategic change requires the alignment of three interrelated dimensions: (1) the systematic preparation of personnel, (2) the development of innovation and IT infrastructure, and (3) the adoption of adaptive management models. To illustrate this interconnection, an integrated framework is proposed (Table 3).

As the framework demonstrates, the success of strategic change lies in the synergy between human, technological, and structural factors. Personnel training reduces resistance and builds a culture of adaptability, while innovation infrastructure and IT systems provide the technological foundation for transformation. Adaptive management models, in turn, ensure that organizations remain flexible, responsive, and competitive in rapidly changing environments.

The results of the study confirm that the effectiveness of strategic change management depends not only on the selection of appropriate models but also on their integration into a coherent system. This integrated approach allows enterprises to move beyond fragmented measures, ensuring continuity between strategic planning, organizational restructuring, and cultural transformation. In this way, the proposed framework contributes both theoretical justification and practical tools for guiding enterprises through complex processes of modernization and adaptation.

Table 3

Integrated framework for strategic change implementation

Dimension	Key components	Role in strategic change	Practical implications
Personnel preparation	- Systematic training - Staged adaptation - Alignment of employee behaviors with new goals	Ensures readiness, reduces resistance, and fosters engagement	- Clear communication of objectives - Participation in planning and discussions - Development of correct behavioral standards [
Innovation and IT infrastructure	- Innovation mechanisms - Comprehensive information systems - Support for adaptive processes	Enables organizational flexibility and rapid response to market demands	- Creation or expansion of innovation infrastructure - Integration of software and telecommunications systems - Support for product development and operational efficiency
Adaptive management models	- Forward-looking organizations - Agile, customer-oriented, and network-based structures - Simplified and empowered hierarchies	Provides structural and operational flexibility for strategic implementation	- Decentralized decision-making - Enhanced employee responsibility and engagement - Accelerated time-to-market for products and services

Note: The table was compiled by the author.

Taken together, the outlined models and the proposed framework underscore that strategic change in enterprise management is a multidimensional phenomenon. It requires the simultaneous transformation of organizational culture, employee behavior, innovation infrastructure, and managerial practices. The results obtained not only systematize existing approaches but also adapt them to the realities of enterprises operating under uncertainty and institutional transformation. These findings form the basis for the concluding reflections of the study, where the broader theoretical and practical implications of strategic change management are summarized.

Conclusion. Implementing strategic changes in enterprises is a multidimensional process that requires overcoming resistance, preparing personnel, and aligning organizational structures with new objectives. Resistance often arises due to uncertainty, incomplete information, and established behavioral patterns, and may intensify when transformations affect deeper cultural values and norms. In such cases, cultural modifications are necessary to support behavioral shifts and ensure that employee actions are consistent with new strategic priorities.

At the same time, the findings of this study confirm that strategic change should not be viewed narrowly as cultural transformation. Modern management practice requires the integration of structural, technological, and informational dimensions. The results highlight the critical role of innovation infrastructure and information systems, which form the technological backbone of change and allow enterprises to respond flexibly to market demands. In addition, the analysis of management practices demonstrates that enterprises can adopt a variety of organizational models (forward-looking, global, network-based, IT-driven, customer-oriented, and others), that provide structural and operational flexibility under conditions of uncertainty and institutional transformation. In this context, culture, innovation, and planning act as mutually reinforcing factors rather than isolated elements.

A number of authors emphasize that strategy is associated not only with planning but also with organizational structuring. This perspective underscores the importance of sequencing actions, preparing planning decisions, and ensuring adaptability to new realities. The study also highlights the role of continuous education and training, including international practices such as corporate universities, which support the institutionalization of strategic transformation.

The main scientific contribution of this research lies in the systematization and integration of modern approaches to strategic change management. Unlike traditional approaches that emphasize either structural or technological factors, the proposed framework combines organizational culture, innovation capacity, information systems, and adaptive management models into a comprehensive methodology.

The practical significance of the results is expressed in the possibility of applying this framework as a diagnostic tool for assessing readiness for change and as a roadmap for enterprise-specific transformation strategies. This is particularly important for enterprises in

transition economies, where resource limitations and external shocks demand flexible and innovation-oriented management practices.

Future research should expand the empirical base by conducting surveys and case studies across different sectors, particularly in construction and transport, to validate the applicability of the proposed framework. Another promising direction is the integration of digital transformation tools into strategic change management methodologies, aligning organizational adaptation with technological progress and innovation policies.

References

1. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
2. Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106–114. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21
3. Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education Limited.
4. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
5. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
6. Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
7. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
8. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
9. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
10. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
11. Mammadov, M. A., Mammadova, F. A., & Alizadeh, Sh. I. (2021). *Strategic management*. Baku: Education ELM.
12. Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). London, UK: Palgrave Macmillan.
13. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.

14. Shirinov, B. H. O., & Mammadzade, I. F. O. (2024). Application possibilities of marketing strategy in construction companies. *Economics and Region*, 2(93), 105–111.
15. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
16. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
17. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
18. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
20. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss et al. (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). London, UK: Routledge.
21. Abbasov, A. B., & Abbasov, S. A. (2017). *Fundamentals of business*. Baku.
22. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management* (5th ed.). London, UK: Kogan Page.
23. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
24. Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
25. Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
26. Mammadova, F., Mammadov, M., Kariuk, A., & Mammadov, E. (2022). Economic reforms and development strategies as providing sustainable development. In *Lecture Notes in Civil Engineering* (Vol. 181, pp. 669–676). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2_63
27. Balogun, J., & Hope-Hailey, V. (2004). *Exploring strategic change* (2nd ed.). London, UK: Prentice Hall.
28. Shirinov, B. H. O., Valizade, F., Mazahir, & Huseynov, J. Z. O. (2024). Factors affecting the efficiency of labor productivity of the enterprise. *Economics and Region*, 3(94), 105–113.
29. Taghiyeva, T. A. (2021, March 25). Mathematical-statistical analysis of products sold in enterprises. In *Social and economic aspects of education in modern society: Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference* (pp. 34–38). Warsaw, Poland.

30. Gryshko, V., Alizada, S., Boldyrieva, L., & Hunchenko, M. (2020). Construction management based on European experience of using smart-city technology. In *Proceedings of the International Conference on Business and Innovation (ICBI)* (pp. 607–614). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2_57

31. Hasanov, H. N. A. O. (2018). *Strategic business management* [Textbook]. Baku.

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ШИРІНОВ Б. Х. о., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: revan622@mail.ru, ORCID 0000-0003-4872-4035.

МУСАЄВ Р. Д. о., здобувач вищої освіти.

E-mail: rahib.musayev@mail.ru.

Азербайджанський університет архітектури та будівництва, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.

Анотація. У контексті динамічних ринкових середовищ та інституційних трансформацій підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю впровадження стратегічних змін, що забезпечують їхню стійкість і конкурентоспроможність. Організаційна культура, інноваційна інфраструктура та адаптивні моделі управління є ключовими вимірами таких трансформацій, проте їхня взаємозалежність часто недооцінюється у традиційних підходах. Метою дослідження є систематизація та адаптація сучасних підходів до управління стратегічними змінами з акцентом на інтеграцію організаційних, культурних, технологічних та інноваційно-орієнтованих факторів. Результати дослідження демонструють, що успішне впровадження стратегічних змін потребує скоординованої підготовки персоналу, розвитку інноваційних систем та застосування гнучких моделей управління. Готовність працівників, підтримана через системне навчання, поетапну адаптацію та чітке комунікування цілей, зменшує опір і сприяє залученості. Водночас інноваційна інфраструктура та інформаційні технології відіграють центральну роль у підтримці процесів прийняття рішень та підвищенні оперативності реакції підприємств на вимоги ринку. Сучасні моделі, такі як орієнтовані на майбутнє, мережеві, гнучкі і клієнтоорієнтовані організації, забезпечують структурну та операційну гнучкість, необхідну для конкуренції в умовах невизначеності. Науковий внесок статті полягає в інтеграції цих вимірів у комплексну систему, що спрямовує підприємства через складні трансформації. На відміну від традиційних підходів, які пріоритетно розглядають структурні або технологічні елементи, запропонована концепція демонструє, що стійка конкурентоспроможність залежить від балансування людських, культурних та технологічних ресурсів. Практичне значення дослідження проявляється у можливості застосування цієї системи як діагностичного інструменту для оцінки готовності до змін та як дорожньої карти для розробки стратегій трансформації конкретного підприємства. Отримані результати особливо актуальні для підприємств перехідних економік, де обмежені ресурси та зовнішні шоки потребують адаптивних, інноваційно-орієнтованих, культурно чутливих підходів до стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічні зміни, організаційна структура, планування, маркетинг, людські ресурси, споживачі, інновації, координація, підприємство, менеджмент.



UDC 378.014:004.738.5

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.107

JEL Classification: I23, O33, C88

CURRENT PROBLEMS AND PROSPECTS OF INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF CONSTRUCTION AND TRANSPORT

MAMMADOV M., doctor of Economic Sciences, professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Ayna Sultanova st., 11, Baku, Azerbaijan.

E-mail: m.m.asirli@mail.ru, ORCID 0000-0002-5327-2507.

TAGHIYEVA T., PhD, teacher, Azerbaijan State Oil and Industry University, Azadlig avenue, 34, Baku, Azerbaijan.

E-mail: turantagiyeva1225@gmail.com, ORCID 0000-0003-3982-1319.

TALIBZADEH S., Head of ICT Department, doctoral student, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Ayna Sultanova st., 11, Baku, Azerbaijan.

E-mail: sw@azmiu.edu.az, ORCID 0000-0002-4591-6325.

MAMMADOV T., higher education student, University of Minnesota, 15th Ave. S.E., 319, Minneapolis, MN 55455, United States of America.

E-mail: tomik20072072@gmail.com, ORCID 0009-0001-7961-6291.

Abstract. *The implementation of information technologies (IT) in higher education institutions of construction and transport has emerged as a critical factor in enhancing educational quality, institutional efficiency, and graduate competitiveness. Despite the significant potential of digital solutions, universities in these sectors face multiple challenges, including outdated IT infrastructure, limited financial resources, insufficient digital competencies among faculty and students, and resistance to organizational change. Specialized professional training in construction and transport further requires advanced modeling tools, simulation platforms, and sector-specific digital resources, which complicates the adoption of innovative IT solutions. Global experiences demonstrate the effectiveness of IT governance frameworks such as COBIT, ITIL, and CMMI in standardizing processes, increasing transparency, and ensuring continuous improvement. Emerging technologies—including big data analytics, learning analytics, virtual and augmented reality (VR/AR), building information modeling (BIM), digital twins, cloud services, and artificial intelligence (AI)-based tools—offer substantial opportunities to improve academic outcomes and operational efficiency. In the Azerbaijani context, progress has been observed in LMS adoption, blended learning, and administrative digitization; however, persistent barriers include uneven regional infrastructure, limited budgets, and scarce empirical evidence on IT governance in technical universities. Addressing these issues requires integrated strategies combining technological investment, faculty development, organizational reforms, and industry–university partnerships. Priority measures include establishing pilot projects for ITIL/COBIT implementation, developing specialized digital laboratories, embedding sector-specific digital competencies into curricula, and aligning national initiatives with global frameworks such as the UN Sustainable Development Goals and the EU Digital Education Action Plan. The study underscores the need for systematic evaluation of IT maturity and governance in construction*

and transport higher education, highlighting the importance of evidence-based approaches to digital transformation. Effective IT adoption in these specialized institutions necessitates a holistic approach that integrates infrastructure modernization, human capacity building, governance enhancement, and sectoral alignment to ensure sustainable development and prepare graduates for the demands of the digital economy.

Key words: *information technology implementation, higher education, construction universities, transport universities, digital transformation, IT governance, digital competencies, educational technologies, Industry 4.0/5.0, learning analytics.*

Introduction. In recent years, the implementation of information technologies (IT) in higher education has become a key factor in ensuring the quality and competitiveness of educational services. Systematic research demonstrates that the integration of IT into teaching, learning, and management processes contributes to improving accessibility, flexibility, and efficiency of education. However, despite the significant potential of digital solutions, the process of IT implementation in higher education institutions, particularly in the construction and transport fields, faces a number of complex challenges.

Among the most pressing issues are outdated information and communication infrastructure, insufficient financial resources, limited digital competencies of academic staff and students, and resistance to organizational change. These barriers slow down the digital transformation of universities and restrict their ability to fully benefit from modern technological opportunities. In addition, the persistence of traditional “legacy” systems in many institutions creates compatibility problems and complicates the integration of innovative platforms. As a result, inefficiencies arise in administrative and academic processes, reducing overall institutional productivity.

It is important to note that similar problems were observed in the early stages of digital transformation in developed countries, where consistent and targeted measures were implemented to modernize infrastructure, strengthen digital skills, and adapt management systems. In the context of construction and transport education, the challenges become even more specific, as professional training in these fields requires advanced modeling tools, simulation platforms, and specialized digital resources. Therefore, overcoming existing barriers and adopting innovative IT solutions are necessary conditions for ensuring the sustainable development of higher education institutions, improving the

quality of professional training, and meeting the requirements of the modern labor market.

Analysis of recent researches and publications. The digital transformation of higher education has become a central focus in recent years, particularly in response to global demands for flexibility, quality, and competitiveness. Reports such as the OECD Digital Education Outlook 2023 highlight that while significant progress has been made in establishing digital education ecosystems, persistent challenges remain in infrastructure, governance, teacher and student digital competencies, and equitable access [1]. Furthermore, comparative surveys of OECD member states reveal that many national strategies lack clear frameworks for assessing digital readiness and implementation, which complicates systematic evaluation of progress [2].

In the field of construction and transport education, several sector-specific studies provide important insights. Longitudinal research on e-learning in construction management demonstrated that digital platforms improve student knowledge and engagement, although blended learning remains preferable for most students [3]. At the same time, systematic reviews show that virtual reality (VR) and simulation technologies enhance understanding of complex construction processes and professional practices, but their adoption is constrained by resource limitations and integration challenges [4]. Another promising area is the use of digital twins in higher education programs related to engineering, construction, and transport. Literature reviews confirm that, although implementation in these fields is less advanced than in manufacturing, digital twin technologies can improve operational efficiency, forecasting, and sustainability outcomes [5].

Moreover, theoretical and applied studies in transport highlight that virtual modeling of infrastructure facilities facilitates diagnostics, planning, and system management, but requires significant institutional and technical readiness [6].

Despite these opportunities, universities often face financial limitations, outdated or incompatible IT systems, uneven access to digital resources, and low levels of digital literacy among staff and students [7, 8]. Integration of IT requires systemic organizational change – restructuring pedagogical approaches, governance models, and staff training systems [9]. Without addressing these structural challenges, even

advanced digital tools such as LMS, VR, or digital twins cannot achieve their full potential [10].

The rapid development of information and communication technologies (ICT) and, more recently, artificial intelligence (AI), has generated a substantial body of research on the implementation of educational technologies in higher education. Broad syntheses indicate that successful adoption depends not only on hardware and software, but also on pedagogical redesign, stakeholder perceptions, institutional strategies, and measurable post-implementation metrics [11]. These findings form a conceptual backbone for analysing sectoral (construction and transport) specifics.

Frameworks of Education 4.0 and its core components – competencies, learning methods, ICT and infrastructure – are particularly relevant for engineering disciplines, where curricular change must align with industry digitalisation (BIM, digital design, IoT, data analytics). Literature stresses that technological tools are necessary but not sufficient; curricula, teacher competence and assessment practices must be retooled to exploit digital affordances and to develop students' applied digital skills required by Industry 4.0/5.0 [12]. Sector-specific reviews confirm uneven progress: in built-environment and construction education, reviews point to growing use of VR/AR, BIM and simulation tools, while identifying a persistent gap between industry expectations and student capabilities in digital design, automation and programming skills [13; 14]. Siddiqui et al. argue that HEIs should integrate hands-on digital competencies (BIM, GIS, coding for automation, data analytics) into core modules rather than leaving them as electives or short courses [14]. Similarly, systematic examinations of emerging technologies in built-environment courses find positive effects on engagement and employability but emphasise the need for scaffolded implementation and faculty development to avoid superficial tool use [13].

Transportation engineering education literature echoes these messages: the discipline is increasingly data-driven (traffic telemetry, ITS, transport modelling) and requires curricula that combine classical engineering fundamentals with digital and managerial competences. Reviews call for expansion of data literacy, programming, and exposure to industry software within degree programmes, along with stronger partnerships between universities and transport agencies to provide

authentic learning experiences [15; 16]. These studies highlight a core tension: rapid industry change versus relatively slow curricular and institutional adaptation.

Adoption studies also document persistent institutional barriers: limited faculty digital literacy, insufficient strategy and funding, inadequate IT infrastructure, resistance to pedagogical change, and lack of reliable metrics to evaluate impact [11; 17]. Moreover, the rise of AI in education introduces opportunities (adaptive learning, automated assessment, intelligent tutoring) and ethical, capacity and governance challenges that HEIs must manage through policy and training. Comprehensive reviews of educational-technology adoption emphasise stakeholder perceptions (students, faculty, administrators) as critical determinants of long-term success [11].

Turning to Azerbaijan, a growing but still maturing literature describes national digitalisation efforts and the experience of local universities. Case studies from Azerbaijan State University of Economics and multi-author surveys in national technical universities document active steps toward LMS adoption, blended learning, and administrative digitisation, while also reporting obstacles: uneven internet access across regions, the need for targeted faculty retraining, and the absence of coherent national metrics for digital learning quality [17; 18]. Recent analyses of Azerbaijan's higher-education digital transformation note promising policy initiatives and pilot projects but call for stronger alignment between national digital strategies, university curricula (particularly in construction and transport faculties), and employer needs in infrastructure and transport sectors [19].

Synthesising global and Azerbaijani findings yields several implications for construction and transport HEIs in Azerbaijan and similar contexts. First, curriculum reform must embed practical digital skills (BIM, transport data analytics, simulation, programming) within core modules rather than as add-ons [14; 15]. Second, faculty professional development and institutional change management are essential prerequisites; without them, investments in technology risk remaining underutilised [11; 17]. Third, national-level coordination and funding models that incentivise university–industry collaboration will accelerate meaningful transitions and graduate employability [19]. Finally, the governance of AI and data within teaching – including

ethical, assessment and quality assurance frameworks – should be integrated into institutional digital strategies from the outset [20].

The literature converges on a multi-dimensional view: technology is an enabler, but impact in construction and transport education depends on curricular integration, faculty capacity, infrastructure, stakeholder buy-in, and national policy alignment. For Azerbaijani HEIs, the immediate prospects are positive given national digital initiatives, but realizing benefits for the construction and transport sectors requires deliberate curricular redesign, consistent faculty development programs and closer university–industry partnership models. In summary, current research indicates that while IT adoption can significantly enhance educational outcomes, institutional efficiency, and graduate competitiveness, the effective implementation of digital technologies in higher education – especially in construction and transport – depends on a combination of technological investment, institutional reforms, staff capacity-building, and the development of sector-specific digital ecosystems. These findings justify the need for comprehensive studies on the current problems and prospects of IT implementation in specialized higher education institutions.

The formulation of the objectives of the article. The purpose of the article is to identify the main problems and barriers hindering the implementation of information technologies in higher education institutions of construction and transport, to analyze international governance frameworks and global trends in digital transformation, and to assess the prospects for their adaptation to the Azerbaijani context in order to enhance efficiency, transparency, and competitiveness of universities.

Statement of the main material of the research. The analysis begins with financial constraints as a critical factor shaping the digital transformation process in higher education institutions of construction and transport, followed by human resource challenges, technological and organizational limitations, and the necessity for strategic governance measures. By structuring the results in this manner, the study provides a comprehensive view of the problem and lays the groundwork for identifying feasible solutions adapted to the Azerbaijani context.

The financing of IT implementation remains a major issue: many construction and transport universities do not have sufficient budgets to

allocate the required funds for updating IT systems. Digital transformation in technical education requires considerable initial investment, which creates difficulties for state-funded institutions in securing the necessary resources. In particular, the lack of adequate financial support from various sources and the short-term (annual) nature of budget planning hinder the modernization of IT infrastructures.

There are also serious shortcomings in human resources. The lack of knowledge and skills required to use digital technologies effectively – i.e., insufficient digital literacy – has become a common problem for many universities worldwide. For instance, the weak preparation of pedagogical staff and managers in information systems complicates the adoption of new IT projects in construction and transport education. Additionally, resistance to innovative changes is observed in the higher education sector due to long-standing traditions. Some employees are reluctant to move beyond the current state, approach change with caution, or feel uncertain, all of which slow down the implementation of digital innovations. Such attitudinal and behavioral barriers have existed for decades and are considered among the most difficult challenges in carrying out digital transformation.

Other problems identified in studies include data fragmentation and integration challenges, incompatibility between outdated software and modern applications, and the necessity of continuous training for staff. Overall, international research indicates that for IT governance in higher education to meet modern requirements, comprehensive solutions are needed that address technical, financial, and human factors simultaneously. These solutions should include programs and strategies for international experience-sharing and for developing theoretical and methodological measures for the effective organization and management of IT in construction and transport universities.

In global practice, a number of benchmark frameworks for IT organization and governance have been developed, among which COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) and ITIL (Information Technology Infrastructure Library) are especially widespread. Although these frameworks were initially designed for the corporate sector, they have been successfully applied in higher education institutions of construction and transport, producing effective results. Research shows that IT governance in technical universities most often

employs ITIL and COBIT. Specifically, ITIL is considered more practical at the operational level, frequently applied to standardize processes such as helpdesk and incident management. COBIT, in turn, is used as a reference model for IT governance and control mechanisms.

These frameworks provide construction and transport universities with methodologies for aligning IT goals with academic-business objectives, clarifying roles and responsibilities, and optimizing processes through documentation. For example, studies in technical higher education have demonstrated that implementing COBIT, ITIL, and ISO/IEC 17799 has increased transparency and accountability of IT processes, improved service quality, and enhanced risk management. Such standardized approaches help institutions align IT activities with strategic goals and ensure continuous improvement.

The theoretical foundations of IT governance also encompass change management and IT maturity models. Change management models – such as John Kotter’s 8-step model – can be particularly useful for the implementation of digital innovations in higher education. Kotter’s model emphasizes the need to establish a sense of urgency and build a strong guiding coalition, which is highly relevant in the university context where governance is collegial and decentralized. The success of IT initiatives therefore depends on the involvement of diverse stakeholders, from faculty members to administrative staff. As a result, change management frameworks are adapted to higher education, focusing on effective communication, stakeholder motivation, phased training, and continuous support during digital transformation projects.

IT maturity models are also important tools, enabling institutions to assess their current IT capabilities and plan future development. One widely known model is the Capability Maturity Model Integration (CMMI) [21], which has recently been adapted to IT governance. Studies of IT maturity in universities indicate that institutions with higher maturity levels manage IT more effectively, demonstrate stronger alignment between IT strategies and institutional missions, and make more strategic, evidence-based decisions. Such models provide a roadmap for universities to advance from the “initial” stage of IT governance to an “optimized” stage.

At the same time, global trends that shape IT in higher education – such as artificial intelligence, digital transformation, online and virtual

learning, expansion of cloud services, big data analytics, and cybersecurity - are widely studied and discussed. These factors influence the future trajectory of higher education systems, and many Azerbaijan universities are already taking strategic steps in these directions. UNESCO's latest reports indicate that higher education demonstrates the highest levels of digital technology adoption compared to other education levels [22]. For instance, the global e-learning market, which was valued at nearly 299.67 USD billion in 2024, is projected to reach 842.64 billion USD by 2030 [23]. The COVID-19 pandemic further accelerated digital transformation, creating a natural experiment that led to rapid adoption of online and hybrid learning models.

Massive Open Online Courses (MOOCs) have also transformed the global education environment. Statistics confirm this explosive growth: while MOOCs had no users in 2012, by 2021 their registered student base had reached at least 220 million learners [24]. Within only a decade, hundreds of millions of people gained access to higher education through online courses.

Cloud technologies are another rapidly growing trend in universities. Research indicates that approximately 79 % of higher education institutions already use Software as a Service (SaaS) in some form [25], nearly double the share from a few years ago. The primary motivation is cost efficiency, with analyses showing that cloud migration delivers average savings of around 21 % [26]. Universities increasingly rely on cloud platforms such as Microsoft 365 and Google Workspace for email and document management, reducing the need for large in-house IT teams. Nevertheless, research also highlights potential risks - such as data security and vendor dependence - that must be carefully managed.

The expansion of big data and learning analytics is another important development. According to an OECD report [1], effective use of big data analytics can help higher education institutions restructure their models, make evidence-based decisions, and improve both academic and administrative outcomes. In construction and transport universities, for example, many institutions now integrate student information systems, e-learning platforms, and library usage data into analytics dashboards, enabling early detection of at-risk students and improving academic advising. At the program level, analytics help

identify challenges in specific courses and evaluate labor market outcomes of graduates, which is particularly relevant for technical disciplines with strong links to industry.

In the Azerbaijan context, IT governance in higher education faces similar challenges as observed globally – outdated infrastructure, limited funding, insufficient human capital, and resistance to change. National development strategies, such as the Socio-Economic Development Strategy of the Republic of Azerbaijan for 2022–2026 [27], emphasize the priority of digital skills and IT infrastructure development in higher education. Strategic initiatives under the Digital Azerbaijan framework also aim to reduce the digital divide by expanding broadband access, particularly in rural areas.

Recent local studies [18; 19] provide a critical overview of digital transformation in Azerbaijan higher education, including construction and transport universities. They highlight both progress – such as the implementation of electronic university platforms, integration with European academic networks, and the growing role of online learning – and persistent barriers, including uneven regional infrastructure, limited budgets, and lack of empirical research on IT governance frameworks like COBIT and ITIL in local technical universities.

Despite significant global progress in digital transformation in higher education, implementation in construction and transport universities in Azerbaijan faces notable challenges. Country-specific studies remain limited, and empirical evidence on how IT governance frameworks, digital transformation strategies, and institutional IT maturity are applied in local technical universities is scarce. This gap underscores the need for targeted research and practical initiatives to identify effective approaches for IT adoption, improve institutional efficiency, enhance educational quality, and align university programs with industry requirements in the construction and transport sectors.

Conclusions. The study demonstrates that the implementation of information technologies in higher education institutions of construction and transport is a complex, multidimensional process that involves financial, human, technological, and organizational challenges. Major barriers include limited and short-term funding, outdated IT infrastructure, insufficient digital competencies among faculty and students, and resistance to innovations rooted in traditional academic practices.

International experience highlights the effectiveness of IT governance frameworks such as COBIT, ITIL, and CMMI, which contribute to process standardization, increased transparency and accountability, and continuous improvement of IT services. The adoption of modern technologies – including big data, learning analytics, VR/AR, BIM, digital twins, cloud services, and AI-based tools – creates significant opportunities to enhance the quality of professional training and the efficiency of institutional management in construction and transport universities.

At the same time, the Azerbaijani context demonstrates country-specific constraints, such as uneven regional infrastructure, limited financial resources, and insufficient empirical evidence on IT governance frameworks in local technical universities. Addressing these challenges requires targeted strategies that combine technological investments with institutional reforms.

Priority measures should include the development of national pilot projects on ITIL/COBIT implementation in higher education, the establishment of specialized digital laboratories for construction and transport disciplines, the promotion of public–private partnerships to ensure sustainable financing, and the integration of digital skills into curricula at all levels of training.

Aligning digital transformation strategies with global frameworks such as the UN Sustainable Development Goals and the EU Digital Education Action Plan would strengthen the international competitiveness of Azerbaijani universities. Particular emphasis should be placed on the sectoral needs of construction and transport education: for construction, the systematic integration of BIM and cloud-based collaboration platforms; for transport, the application of digital twins, simulation systems, and VR-based training tools.

Identified research gaps include the absence of comprehensive metrics for assessing digital maturity in higher education institutions of Azerbaijan and the lack of large-scale empirical studies evaluating the effectiveness of IT governance models in construction and transport universities. Future research should therefore focus on developing evaluation tools, conducting pilot studies, and analyzing the impact of digital transformation on learning outcomes, industry collaboration, and graduate employability.

Overall, effective IT implementation in construction and transport higher education institutions is not limited to technological modernization but requires the combination of organizational adaptation, faculty development, sustainable financing, and industry–university partnerships.

Only such an integrated approach can ensure sustainable development, enhance graduate competitiveness, and align the higher education system with the needs of the digital economy and modern labor market.

References

1. OECD. (2023). *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*. OECD Publishing.
2. Broberg, N., & Golden, G. (2023). *How are OECD governments navigating the digital higher education landscape? Evidence from a comparative policy survey*. *OECD Education Working Papers*, № 303. OECD Publishing.
3. Zou, P. X. W. (2007). A longitudinal study of e-learning for construction management education. *Journal for Education in the Built Environment*, 2(2), 61–84. <https://doi.org/10.11120/jebe.2007.02020061>
4. Zia Ud Din, Mohammadi, P., & Sherman, R. (2024). A systematic review and analysis of the viability of virtual reality (VR) in construction work and education. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2408.01450>
5. Kajba, M., Jereb, B., & Cvahte Ojsteršek, T. (2023). Exploring Digital Twins in the Transport and Energy Fields: A Bibliometrics and Literature Review Approach. *Energies*, 16(9), 3922. <https://doi.org/10.3390/en16093922>
6. Shihnazarov, J. A., & Ismatullaev, A. F. (2023). Theoretical aspects of creating digital twins of transport facilities. *International Journal of Scientific Trends*, 3(12), 119–123.
7. OECD. (2021). *Supporting the digital transformation of higher education in Hungary*. OECD Publishing.
8. European Commission/OECD. (2023). *Advancing digital maturity in Croatia's higher education system*. Brussels: European Commission.
9. Vakaliuk, T., Antoniuk, D., Morozov, A., Medvedieva, M., & Medvediev, M. (2020). Green IT as a tool for designing a cloud-oriented sustainable learning environment of a higher education institution. *E3S Web of Conferences. The International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF 2020)*, 166, 10013, 1–6. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016610013>
10. UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

11. Chugh, R., Turnbull, D., Cowling, M. A., Vanderburg, R., & Vanderburg, M. A. (2023). *Implementing educational technology in Higher Education Institutions: A review of technologies, stakeholder perceptions, frameworks and metrics*. *Education and Information Technologies*, 28, 16403–16429. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11846-x>
12. Miranda, J., et al. (2021). *The core components of Education 4.0 in higher education: Three case studies in engineering education*. *Computers & Electrical Engineering*, 93, 107278. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2021.107278>
13. Ghanbaripour, A. N., Talebian, N., Miller, D., Tumpa, R. J., Zhang, W., Golmoradi, M., & Skitmore, M. (2024). *A Systematic Review of the Impact of Emerging Technologies on Student Learning, Engagement, and Employability in Built Environment Education*. *Buildings*, 14(9), 2769. <https://doi.org/10.3390/buildings14092769>
14. Siddiqui, F. H., Thaheem, M. J., & Abdekhodae, A. (2023). *A Review of the Digital Skills Needed in the Construction Industry: Towards a Taxonomy of Skills*. *Buildings*, 13(11), 2711. <https://doi.org/10.3390/buildings13112711>
15. West, M. E. (2018). *Transportation Engineering Education in the 21st Century: A Review of Current Practices*. *ASEE Annual Conference: Board 53*. <https://doi.org/10.18260/1-2--30055>
16. Hurwitz, D. S., Sanford Bernhardt, K. L., Turochy, R. E., & Young, R. K. (2016). *Transportation engineering curriculum: Analytic review of the literature*. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 142(3), 04016003. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000275](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000275)
17. Rzayev, A., & Suleymanov, T. (2018). *Application of ICTs in Teaching, Learning and Management at State University in Azerbaijan: Case of Azerbaijan State University of Economics*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3160286>
18. Hajiyeva, N. A., Huseynov, R. T., Huseynova, M. R., Mammadova, A. V., & Mammadov, S. J. (2023). *Digitalization of Education in Azerbaijan*. *AGORA International Journal of Economical Sciences*, 17(2), 130–136.
19. Aliyev, M., & Aliyeva, S. (2024). *Revisiting Digital Transformation of Azerbaijan Higher Education in the New Digital Era*. *Yıldız Social Science Review*, 10(1), 72–83. <https://doi.org/10.51803/yssr.1441943>
20. Chiu, T. K. F., Xia, Q., Zhou, X., Chai, C. S., & Cheng, M. (2023). *Systematic literature review on opportunities, challenges and future research recommendations of artificial intelligence in education*. *Computers & Education: Artificial Intelligence*, 4, 100118. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100118>
21. Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2011). *CMMI for development: Guidelines for process integration and product improvement* (3rd ed.). Addison-Wesley.
22. UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024: Technology in education: A tool on our terms!*. UNESCO. Retrieved from:

<https://www.unesco.org/gem-report/en/publication/2024-technology-education-tool-our-terms>

23. Grand View Research. (2024). E-learning services market size, share & trends analysis report 2025–2030. Retrieved from: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/e-learning-services-market>

24. Shah, D. (2021). *By the numbers: MOOCs in 2021*. Class Central. Retrieved from: <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2021/>

25. eCampus News. (2016, June). *Trends in cloud computing in higher education* [White paper]. eSchool Media. <https://eschoolmedia.com/wp-content/uploads/2016/06/vion0622.pdf>

26. Cisco Systems, Inc. (2012). *Cloud 101: Developing a cloud-computing strategy for higher education* [White paper]. Retrieved from: https://www.cisco.com/c/dam/en/us/services/collateral/services/services-education/cloud_101_higher_education_wp.pdf

27. Azərbaycan Respublikası. (2022). *Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası* [Socio-Economic Development Strategy of the Republic of Azerbaijan for 2022–2026]. Prezident.az. Retrieved from: <https://president.az/az/articles/view/56725>

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ БУДІВНИЦТВА ТА ТРАНСПОРТУ

МАМЕДОВ М., доктор економічних наук, професор, Азербайджанський університет архітектури і будівництва, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.

E-mail: m.m.asirli@mail.ru, ORCID 0000-0002-5327-2507.

ТАГІЄВА Т., PhD, викладач, Азербайджанський державний університет нафти і промисловості, просп. Азадлиг, 34, м. Баку, Азербайджан.

E-mail: turantagiyeval225@gmail.com, ORCID 0000-0003-3982-1319.

ТАЛІБЗАДЕ С., завідувач кафедри ІКТ, докторант, Азербайджанський університет архітектури і будівництва, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.

E-mail: sw@azmiu.edu.az, ORCID 0000-0002-4591-6325.

МАМЕДОВ Т., здобувач вищої освіти, Університет Міннесоти, 15-те Авеню С.Е., 319, Міннеаполіс, МН 55455, США.

E-mail: tomik20072072@gmail.com, ORCID 0009-0001-7961-6291.

Анотація. Впровадження інформаційних технологій (ІТ) у закладах вищої освіти будівельного та транспортного профілю є критично важливим чинником підвищення якості освіти, ефективності управління та конкурентоспроможності випускників.

Незважаючи на значний потенціал цифрових рішень, університети цих секторів стикаються з низкою проблем, серед яких застаріла ІТ-інфраструктура, обмежене фінансування, недостатній рівень цифрової компетентності викладачів і студентів та опір організаційним змінам. Спеціалізована професійна підготовка у будівництві та транспорті вимагає використання сучасних інструментів моделювання, симуляційних платформ та галузевих цифрових ресурсів, що ускладнює інтеграцію інноваційних ІТ-рішень. Міжнародний досвід демонструє ефективність впровадження фреймворків ІТ-управління, таких як COBIT, ITIL та CMMI, які дозволяють стандартизувати процеси, підвищувати прозорість і забезпечувати постійне вдосконалення. Сучасні технології, включаючи великі дані та аналітику навчання, віртуальну та доповнену реальність (VR/AR), інформаційне моделювання будівель (BIM), цифрові двійники, хмарні сервіси та інструменти на основі штучного інтелекту, створюють значні можливості для підвищення ефективності академічного та адміністративного процесів. В азербайджанському контексті спостерігається прогрес у впровадженні електронних навчальних платформ, змішаного навчання та адміністративної цифровізації; водночас зберігаються проблеми нерівномірної регіональної інфраструктури, обмеженого фінансування та недостатньої емпіричної бази щодо ІТ-управління у технічних університетах. Подолання цих викликів потребує комплексних стратегій, що поєднують інвестиції в технології, розвиток кадрового потенціалу, організаційні реформи та партнерство з промисловістю. Пріоритетними заходами є реалізація пілотних проєктів впровадження ITIL/COBIT, створення спеціалізованих цифрових лабораторій, інтеграція галузевих цифрових компетентностей у навчальні програми та узгодження національних ініціатив із міжнародними рамками, такими як Цілі сталого розвитку ООН та Дія Плану цифрової освіти ЄС. Дослідження підкреслює необхідність системної оцінки ІТ-зрілості і моделей управління в закладах вищої освіти будівельного та транспортного профілю. Ефективне впровадження ІТ у цих спеціалізованих установах потребує цілісного підходу, що об'єднує модернізацію інфраструктури, розвиток людського потенціалу, вдосконалення управління та секторну орієнтацію для забезпечення сталого розвитку та підготовки випускників до потреб цифрової економіки.

Ключові слова: впровадження інформаційних технологій, вища освіта, будівельні університети, транспортні університети, цифрова трансформація, ІТ-управління, цифрові компетентності, освітні технології, Індустрія 4.0/5.0, аналітика навчання.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 331.108.4:005.35:005.336.2 DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.122
JEL Classification: M12; M14; J24; J53

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

ФЕДОТОВА І. В., доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

БОЧАРОВА Н. А., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність соціально відповідального підходу до кар'єрного планування, що виступає стратегічним інструментом розвитку персоналу та підвищення його лояльності. Актуальність дослідження зумовлена глобалізацією ринку праці та зростанням конкуренції, за яких традиційні матеріальні стимули втрачають ефективність. Натомість особливого значення набувають нематеріальні чинники – можливості професійного зростання, баланс між роботою й особистим життям, прозорість процедур та відчуття власної значущості.*

Метою роботи є розроблення концептуальної моделі інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у процеси кар'єрного розвитку. Запропонована модель поєднує чотири ключові складові лояльності персоналу – ціннісно-мотиваційну, поведінкову, емоційну та довготривалу – з практиками КСВ і традиційними HR-процесами. Вона структурована у вигляді блоків: контекст (ринок праці, очікування стейкхолдерів, потреби організації), процеси (навчання, рескілінг, менторинг, внутрішнє просування), медіатори (психологічна підтримка, виконання зобов'язань, ідентифікація з компанією), модератори (лідерство, корпоративна культура, цифрові HR-технології) та результати (зростання лояльності, зниження плинності кадрів, посилення бренду роботодавця).

Наукова новизна дослідження полягає у системному поєднанні кар'єрного планування з принципами КСВ, що трансформує останнє з інструмента соціального обов'язку бізнесу у стратегічний ресурс HR-менеджменту. Практична значущість визначається можливістю використання моделі у різних галузях для підвищення ефективності HR-стратегій, зміцнення корпоративної культури, розвитку інклюзивності та забезпечення довготривалої стабільності персоналу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку результативності моделі та розробку прикладних рекомендацій для бізнесу.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, кар'єрне планування, управління персоналом, лояльність працівників, корпоративна культура.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації та інтенсивних змін на ринку праці підприємства стикаються з необхідністю постійного удосконалення підходів до управління персоналом. Додатковими викликами для України є воєнні дії, трудова міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів, що посилюють потребу у створенні стійких систем розвитку й утримання працівників.

Традиційні інструменти мотивації та розвитку кадрів, орієнтовані переважно на матеріальні стимули, дедалі менше відповідають вимогам сучасного середовища, де ключове значення набувають нематеріальні чинники – можливості професійного зростання, баланс між роботою та особистим життям, а також відчуття цінності власного внеску у діяльність організації. У цих умовах актуалізується потреба у пошуку нових моделей кадрової політики, здатних забезпечити довгострокову лояльність і високий рівень залученості співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) посідає особливе місце серед сучасних управлінських практик, оскільки орієнтує бізнес на врахування інтересів зацікавлених сторін, включно з персоналом. Соціально відповідальний підхід до розвитку трудового потенціалу дозволяє зміцнювати довіру всередині організації, знижувати рівень конфліктності, підвищувати привабливість роботодавця та формувати позитивний імідж компанії. Одним із ключових інструментів реалізації КСВ у кадровій сфері виступає кар'єрне планування, яке забезпечує працівникам прозорі перспективи розвитку, можливості професійного навчання та внутрішнього просування.

Водночас у сучасній науковій та практичній площині залишаються недостатньо розкритими питання інтеграції соціально відповідальних принципів у процеси кар'єрного планування. Недостатньо вивченим є і вплив такої інтеграції на рівень лояльності персоналу, його готовність ідентифікуватися з цінностями компанії та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, проблема полягає у відсутності цілісної моделі поєднання КСВ та кар'єрного планування, яка б враховувала сучасні виклики ринку праці і забезпечувала довгострокову лояльність персоналу. Її розв'язання вимагає теоретичного

узагальнення існуючих підходів і вироблення практичних рекомендацій для підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел показує, що в сучасній літературі поступово формується цілісне розуміння корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) не лише як інструменту підвищення іміджу компанії чи соціальної вигоди, але й як стратегічного механізму стимулювання кар'єрного зростання працівників та формування довгострокової лояльності. Міжнародні дослідження демонструють стійкий позитивний зв'язок між сприйняттям соціально відповідальної поведінки організації та рівнем залученості й мотивації співробітників: Дж. Цурвакіс і І. Іфантіду доводять, що КСВ підсилює емоційну прихильність працівників і їхню готовність вкладатися у роботу [1], а П. Феррейра і Є. Реал де Олівейра показують, що участь у КСВ-ініціативах сприяє підвищенню рівня професійної активності та задоволеності роботою [6]. Главас підкреслює, що можливість «приносити на роботу всю себе» – тобто реалізовувати свої цінності й таланти у межах компанії, яка практикує КСВ, – стимулює працівників до професійного зростання і сприяє їхній ідентифікації з організацією, що є важливим фактором кар'єрної мобільності [2]. Дж. Коллієр та Р. Естебан підтверджують, що відчуття справедливості й підтримки, породжене політикою КСВ, формує міцнішу прихильність співробітників до організації, зменшуючи їхню схильність до зовнішньої міграції та сприяючи внутрішній просуваності кадрів [4].

У контексті кар'єрного планування важливими є результати П. Бернардінью та Р. Чаудхарі, які аргументують, що КСВ має бути інтегрована у HR-інструментарій через програми навчання, наставництва, внутрішньої мобільності та волонтерства – заходи, що одночасно розвивають компетенції працівників і формують підґрунтя для їхнього кар'єрного зростання [10; 5]. Механізми такого впливу частково розкриваються в працях К. Р. Мемона та ін., а також М. Фарруха й колег, які показують: КСВ створює базу для соціального обміну між працівником і роботодавцем – відчуття підтримки й інвестування в розвиток персоналу стимулює працівників інвестувати свої знання та зусилля у довгострокову кар'єру в компанії [9; 7]. Водночас Д. Є. Рупп та співавтори звертають увагу, що ефективність КСВ-ініціатив у контексті кар'єрного зростання

модерується індивідуальними характеристиками та контекстуальними умовами: рівнем автономії у виконанні КСВ-діяльності, культурними установками (індивідуалізм / колективізм) та щирістю (authenticity) корпоративних практик [8]. Це означає, що КСВ-підхід має бути адаптований до профілю працівників та організаційного контексту, щоб реальні можливості кар'єрного зростання стали відчутними для персоналу.

Українські та регіональні дослідження доповнюють міжнародну картину практичними кейсами та врахуванням місцевих викликів. О. М. Леонтенко і Ю. В. Присівко систематизують сучасні практики кар'єрного менеджменту і наголошують на необхідності поєднання кар'єрного планування з програмами розвитку компетенцій [11]. Н. Данилюк розглядає КСВ як інструмент формування бренду роботодавця, що підсилює привабливість організації для талановитих працівників і відкриває додаткові можливості для їхнього кар'єрного зростання [12]. Праця І. В. Федотової й Н. А. Бочарової зосереджена на моделях менеджменту на засадах соціальної відповідальності, які демонструють, що системні підходи до КСВ можуть закладати основу для довготривалих кар'єрних траєкторій і сталого утримання фахівців [13]. Попри загальну консистентність висновків про позитивну роль КСВ у стимулюванні кар'єрного зростання, література виявляє дві ключові прогалини. По-перше, більшість емпіричних досліджень мають крос-секційний характер і спираються на самооцінки, що обмежує можливість робити каузальні висновки про вплив КСВ на реальні кар'єрні переміщення і довгострокову поведінкову лояльність [1; 5; 6; 9]. По-друге, недостатньо робіт, які систематично досліджують інтеграцію КСВ саме в механізми кар'єрного планування (позиціонування КСВ як компонента формування індивідуальних маршрутів розвитку, оцінки потенціалу, наставництва і політик внутрішнього просування), зокрема в українському контексті. Це відкриває перспективу для подальших досліджень, які застосують довготривалі дизайни, квазіекспериментальні підходи та змішані методи для оцінки впливу впровадження КСВ-орієнтованих програм розвитку на реальні показники кар'єрного зростання, внутрішньої мобільності і утримання ключових працівників. Таким чином, об'єднання міжнародних теоретичних напрацювань і локальних практичних кейсів

дозволяє зробити висновок про те, що соціально відповідальний підхід має значний потенціал як чинник посилення кар'єрного зростання працівників, але для його ефективної імплементації потрібні адаптація до контексту, прозорі політики кар'єрного розвитку і строгіші емпіричні дослідження, що вимірюють довгострокові результати впроваджених ініціатив [1–15].

Попри консистентність висновків про позитивну роль КСВ у стимулюванні кар'єрного зростання, у літературі залишаються дві суттєві прогалини. По-перше, більшість емпіричних досліджень мають крос-секційний характер і спираються на самооцінки, що обмежує можливість робити каузальні висновки про вплив КСВ на реальні кар'єрні переміщення та довгострокову лояльність персоналу [1; 5; 6; 9]. По-друге, відсутні роботи, які систематично досліджують інтеграцію КСВ у механізми кар'єрного планування, особливо в українському контексті. Це відкриває перспективу для подальших досліджень, спрямованих на створення цілісних моделей поєднання КСВ та кар'єрного розвитку, а також на розробку практичних інструментів для підвищення лояльності та залученості персоналу.

Невирішені складові загальної проблеми зосереджені у трьох ключових напрямках. По-перше, відсутня цілісна концептуальна модель інтеграції КСВ у кар'єрне планування, яка б поєднувала етичні принципи, інклюзивність, прозорі механізми розвитку та врахування інтересів різних груп працівників.

По-друге, бракує систематизованих теоретичних підходів, що пояснюють, яким чином соціально відповідальні практики впливають на лояльність персоналу та його готовність інвестувати зусилля у довгостроковий розвиток компанії.

По-третє, у наявних дослідженнях обмежено враховуються контекстуальні чинники – умови ринку праці, організаційна культура, індивідуальні очікування працівників, які можуть суттєво змінювати ефективність КСВ-ініціатив.

Усе це створює потребу в розробці концептуальної моделі соціально відповідального підходу до кар'єрного планування, яка інтегрує різні теоретичні позиції, враховує сучасні виклики і слугує основою для практичних рекомендацій щодо підвищення лояльності та залученості персоналу. Саме на розв'язання цієї проблеми спрямовано дану статтю.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі соціально відповідального підходу до кар'єрного планування, який сприяє підвищенню професійного зростання та лояльності персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність стає одним із ключових факторів формування ефективної системи управління персоналом та підвищення його лояльності. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення балансу між інтересами працівників та стратегічними цілями підприємства. Важливою особливістю КСВ є її багатовимірність, що проявляється через інтеграцію соціально-емоційних, матеріальних, кар'єрно-розвиваючих та комунікаційно-участних аспектів.

Дослідження підтверджують, що традиційні методи стимулювання працівників, такі як заробітна плата, бонуси або покращення умов праці, хоча й необхідні, не забезпечують довгострокової лояльності. Сучасні підходи передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із активною реалізацією принципів корпоративної соціальної відповідальності. КСВ дозволяє працівникам відчувати значущість своєї роботи, підвищує їхню емоційну залученість і формує відданість організації [1; 2; 5].

Особливу увагу дослідники приділяють соціально-емоційному аспекту управління персоналом. Це створення безпечного та підтримуючого середовища, формування корпоративної культури, розвиток довіри між керівництвом та персоналом, психологічну підтримку та увагу до індивідуальних потреб.

У воєнних або кризових умовах такі заходи допомагають зменшити стрес, підвищити моральний дух та зберегти продуктивність працівників [7; 84 9].

Матеріально-стимулюючий аспект охоплює заробітну плату, бонуси, компенсації та соціальні пільги. У кризових умовах додатково важливо підтримувати родини мобілізованих співробітників, покривати витрати на харчування та проїзд або надавати допомогу при переїздах.

Дослідження підтверджують, що поєднання матеріальних стимулів із КСВ-програмами допомагає стабілізувати персонал та утримати ключові кадри [6; 10].

Кар'єрно-розвиваючий аспект включає навчання, підвищення кваліфікації, можливості просування та персоналізовані програми розвитку. Прозорі кар'єрні траєкторії підвищують довіру працівників та їхню відданість організації, а участь у КСВ-проектах додає відчуття значущості роботи та можливості робити внесок у спільні соціальні цінності [4; 3].

Також важливим є комунікаційно-участний аспект, який передбачає залучення персоналу до прийняття рішень, активне використання внутрішніх каналів комунікації та зворотного зв'язку. Це особливо важливо у кризових умовах, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни, підвищує прозорість управлінських процесів і зміцнює корпоративну культуру [5; 1].

Впровадження комплексного підходу до управління персоналом, інтегрованого з КСВ, забезпечує безпечні умови праці, ефективні матеріальні та нематеріальні стимули, прозорі кар'єрні траєкторії та активну участь працівників у прийнятті рішень. Це підвищує лояльність і залученість персоналу, зміцнює корпоративну культуру та дозволяє організаціям залишатися стабільними навіть у складних умовах.

На рис. 1 систематизовано основні складові корпоративної соціальної відповідальності у контексті управління персоналом. Зокрема, соціально-емоційний аспект відображає важливість психологічної підтримки, формування корпоративної культури та довіри. Комунікаційно-участний аспект підкреслює роль внутрішніх комунікацій та залучення співробітників до процесів прийняття рішень.

Матеріально-стимулюючий аспект акцентує на забезпеченні конкурентної заробітної плати, бонусів та соціальних пільг. Водночас кар'єрно-розвиваючий аспект сприяє реалізації можливостей навчання та підвищення кваліфікації, що формує підґрунтя для довгострокового професійного зростання працівників.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у кадровому менеджменті розглядається як інтегрована система, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи гармонійний розвиток трудових відносин і сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

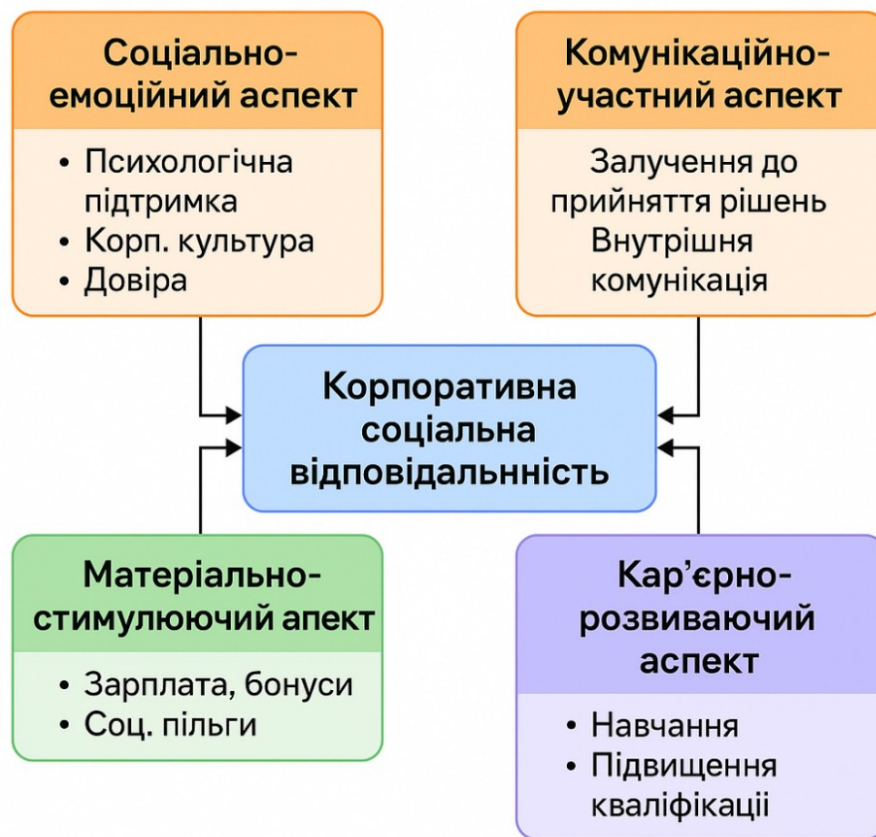


Рис. 1. Спрощена схема взаємозв'язку аспектів управління персоналом на основі впровадження КСВ (розроблено авторами)

З огляду на виявлені у попередніх розділах прогалини та поставлену мету дослідження, авторами розроблено концептуальну модель соціально відповідального підходу до кар'єрного планування та підвищення лояльності персоналу (рис. 2). Модель інтегрує чотири основні складові лояльності персоналу – ціннісно-мотиваційну, поведінкову, емоційну та довготривалу – з принципами КСВ і передбачає використання організаційних механізмів, які посилюють їхній взаємозв'язок.

Структура моделі побудована у вигляді логічної послідовності блоків, що відображають взаємозв'язки між контекстом, інтеграцією принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), реалізацією кар'єрних процесів, дією психологічних медіаторів та кінцевими результатами для організації.

Модель включає модератори, які впливають на силу взаємозв'язків, а також метрики для кількісного вимірювання ефективності кожного етапу.



Рис. 2. Концептуальна модель соціально відповідального підходу до кар'єрного планування в організації
(розроблено авторами)

Завершальним елементом є механізм зворотного зв'язку, що забезпечує постійне вдосконалення політик КСВ та кар'єрного розвитку.

Розроблена модель ґрунтується на сучасних концепціях управління людськими ресурсами, які підкреслюють взаємозв'язок між соціально відповідальними практиками та кар'єрним розвитком працівників. Інтеграція КСВ у кар'єрне планування виступає «модернізатором» традиційних моделей, збагачуючи їх етичними принципами, прозорістю процедур, інклюзивністю та орієнтацією на баланс між роботою і особистим життям. Це створює умови для формування індивідуальних траєкторій розвитку, підвищення рівня залученості та професійної реалізації персоналу.

Особливе місце в моделі займають психологічні медіатори – відчуття підтримки організації, виконання психологічного контракту, ідентифікація з компанією. Саме вони трансформують організаційні практики у реальні зміни в поведінці та мотивації працівників. У результаті підприємство отримує стратегічні переваги: зростання лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та посилення бренду роботодавця. Впровадження модераторів, таких як стиль лідерства, організаційна культура, бюджетні ресурси та цифрові HR-технології, дозволяє адаптувати модель до конкретних умов підприємства і забезпечити її стійкість. Метрики виступають інструментом оцінки ефективності – від кількості менторських програм до індексу лояльності персоналу.

У представленій схемі відображено інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему формування лояльності персоналу підприємства. На рис. 2 КСВ розглядається як центральний системоутворюючий чинник, який забезпечує взаємозв'язок чотирьох ключових складових лояльності працівників:

- ціннісно-мотиваційна складова характеризує відповідність особистих цінностей працівника ціннісним орієнтирам підприємства. КСВ виступає тут як інструмент зміцнення корпоративної ідентичності та узгодження індивідуальних і організаційних цілей;
- поведінкова складова визначає готовність персоналу до активної участі у досягненні стратегічних завдань підприємства. Вона формується через залучення працівників до соціально

значущих програм, що реалізуються в межах КСВ, та стимулює ініціативність і відповідальність;

- емоційна складова відображає позитивне емоційне ставлення працівників до організації. КСВ-проекти, орієнтовані на соціальну підтримку, розвиток колективу та поліпшення умов праці, формують атмосферу довіри, задоволення роботою і почуття гордості за належність до підприємства;

- довготривала складова відображає готовність працівників підтримувати зв'язок із підприємством у перспективі, навіть за умов зовнішніх змін. Реалізація КСВ-програм забезпечує стійкість трудових відносин та зменшує ризики плинності кадрів.

Таким чином, рисунок ілюструє, що КСВ виконує функцію інтегратора, посилюючи взаємозалежність між окремими складовими лояльності та формуючи комплексний механізм її підтримки. Це дозволяє розглядати КСВ не лише як соціальний обов'язок підприємства, а і як стратегічний ресурс зміцнення кадрового потенціалу.

Для поглибленого розуміння важливо розглянути безпосередньо сам процес планування кар'єри в організації з урахуванням як традиційних процедур, так і нових інструментів, що виникають завдяки соціально відповідальному підходу. Саме це деталізовано на рис. 3.

Друга схема конкретизує механізм реалізації соціально відповідального підходу в організаційному середовищі. Якщо традиційна модель кар'єрного планування акцентує увагу на індивідуальних компетенціях, цілях і траєкторіях розвитку, то інтеграція КСВ додає стратегічний вимір, орієнтований на суспільні очікування, соціальний діалог і підтримку балансу інтересів працівників та підприємства.

У науковому сенсі такий підхід відповідає сучасним дослідженням у сфері HRM та управління лояльністю персоналу, адже КСВ-практики виконують роль каталізаторів довіри й залученості.

Залучення до процесів інклюзивності, work–life balance і корпоративного навчання не лише формує сприятливе робоче середовище, але й стимулює довгострокову прихильність працівників до підприємства.



Рис. 3. Системна модель поєднання кар'єрного розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (розроблено авторами)

Для більш детальної конкретизації запропонованої моделі доцільно представити процес планування кар'єри у вигляді поетапної структури.

Такий підхід дозволяє поєднати традиційні HR-практики з принципами корпоративної соціальної відповідальності, акцентуючи увагу не лише на розвитку компетенцій, а й на створенні інклюзивного та соціально орієнтованого робочого середовища. Основні етапи процесу наведено в табл. 1.

Запропонована структуризація показує, що кар'єрне планування в соціально відповідальній організації виходить за межі індивідуального розвитку працівника та набуває стратегічного значення.

Воно поєднує особисті цілі співробітників із корпоративними завданнями, враховує потреби вразливих груп і підтримує баланс робота–життя. Такий підхід підвищує результативність навчальних і адаптаційних програм, забезпечує сталі механізми зворотного зв'язку та сприяє безперервному вдосконаленню HR-практик.

Інтеграція принципів КСВ у цей процес водночас формує ціннісно орієнтовану корпоративну культуру, засновану на довірі, відкритості й соціальній відповідальності. У результаті кар'єрне планування стає комплексним інструментом стратегічного управління персоналом, спрямованим на зміцнення лояльності, стабільності та конкурентних переваг бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що соціально відповідальний підхід до кар'єрного планування має стратегічне значення для розвитку персоналу та підвищення його лояльності. У сучасних умовах глобалізації та нестабільності ринку праці традиційні матеріальні стимули вже не гарантують довготривалої відданості працівників.

Натомість інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у кар'єрний розвиток дозволяє підвищувати емоційну залученість, формувати позитивну корпоративну ідентичність та забезпечувати стійку конкурентоспроможність підприємств.

Таблиця 1

Процес планування кар'єри з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності

Етап процесу	Що робимо	Дії	Вихід	Інтеграція КСВ	Відповідальні	KPI
1. Аналіз потреб та картування компетенцій	Збір даних про компетенції, профілі посад і потреби ринку	Інвентаризація посад, опитування, gap-аналіз	Матриця компетенцій, карта вразливих груп	Включення критеріїв інклюзії та соціальної відповідальності в профілі	HR-аналітик, менеджери, експерти з КСВ	% посад із профілями; кількість skill-gap
2. Визначення індивідуальних цілей	Узгодження особистих цілей працівника з цілями організації	Кар'єрні бесіди, визначення мотивації, постановка пріоритетів	Перелік узгоджених цілей	Підтримка балансу робота–життя	Працівник, менеджер, HR	Рівень задоволеності; % працівників із зафіксованими цілями
3. Розроблення кар'єрних траєкторій (IDP)	Формування персональних планів розвитку	Складання IDP, визначення контрольних точок (milestones)	Індивідуальні IDP з термінами	Доступні шляхи розвитку, включення соціальних проєктів/ волонтерства, спеціальні траєкторії для вразливих груп	Працівник, HR, ментор	% працівників з IDP; охоплення соц. проєктами
4. Проєктування програм розвитку та навчання	Формування навчальних і адаптаційних заходів	Розробка модулів, підбір провайдерів, бюджетування	Навчальний календар, призначені ментори	Пріоритетне фінансування програм для ветеранів/осіб з інвалідністю; включення тем етики, сталості, інклюзії	L&D, координатор КСВ, тренери	Години навчання / особу; % завершених курсів
5. Практична реалізація (ротації, призначення, підтримка)	Реалізація змін у ролях	Призначення, ротації, адаптація робочих місць, супровід наставника	Реальні переведення, оформлені умови праці	Доступність робочих місць, преференції для вразливих груп, гнучкі умови	Лінійний менеджер, HR, адміністрація	% ротацій; % адаптацій; час до продуктивності
6. Оцінка ефективності і моніторинг	Вимірювання результатів навчання і практики	Оцінка результативності, зворотний зв'язок методом 360°, assessment center	Звіти по компетенціям, оновлені IDP	Метрики соціальної віддачі (участь у соц. проєктах, рівень інклюзії)	HR бізнес-партнер, топ-менеджмент	% підвищення компетенцій; рівень задоволеності
7. Корекція та зворотний зв'язок (цикл покращення)	Внесення змін на основі оцінки	Оновлення тренінгів, критеріїв, ресурсів	Нові політики/ процедури, модернізовані плани	Перегляд соціальних ініціатив, підсилення доступності	HR-стратегія, КСВ, керівництво	Кількість впроваджених поліпшень; час реалізації змін

Ключовим висновком є те, що КСВ не варто розглядати лише як соціальний обов'язок бізнесу. Вона трансформується в інструмент стратегічного HR-менеджменту, який поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечує баланс між роботою і особистим життям, створює інклюзивне середовище та прозорі кар'єрні траєкторії. Такий підхід зміцнює психологічний контракт між роботодавцем і працівником, знижує ризики плинності кадрів, сприяє розвитку довготривалих кар'єрних траєкторій і водночас формує ціннісно орієнтовану корпоративну культуру, ґрунтовану на довірі, відкритості й соціальній відповідальності.

Запропонована у статті концептуальна модель підтверджує, що саме психологічні медіатори – відчуття підтримки, виконання зобов'язань та ідентифікація з організацією – стають «містком» між впровадженням КСВ і кінцевими результатами для компанії. Водночас її практична цінність полягає у можливості використання описаних етапів процесу планування кар'єри як універсальної основи для HR-стратегій у різних організаціях.

Таким чином, інтеграція КСВ у процеси кар'єрного планування виступає не лише чинником підвищення лояльності персоналу, а й стратегічним ресурсом для досягнення довгострокових цілей бізнесу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності запропонованої моделі, оцінку її результатів у динаміці та розробку прикладних рекомендацій для підприємств різних галузей.

Література

1. Tsourvakas G., Yfantidou I. Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*. 2018. Vol. 14, № 1. Pp. 123–137.
2. Glavas A. Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7. P. 796.
3. Albdour A. A., Altarawneh I. I. Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7, № 16. Pp. 89–99.
4. Collier J., Esteban R. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*. 2007. Vol. 16, № 1. Pp. 19–33.

5. Chaudhary R. Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*. 2017. Vol. 13, № 2. Pp. 323–338.
6. Ferreira P., Real de Oliveira E. Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*. 2014. Vol. 26, № 3/4. Pp. 232–247.
7. Farrukh M., Sajid M., Lee J. W. C., Shahzad I. A. The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27, № 2. Pp. 760–768.
8. Rupp D. E., Shao R., Skarlicki D. P., Paddock E. L., Kim T. Y., Nadisic T. Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 39, № 5. Pp. 559–579.
9. Memon K. R., Ghani B., Khalid S. The relationship between corporate social responsibility and employee engagement: A social exchange perspective. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*. 2020. Vol. 15, № 1. Pp. 1–16.
10. Bernardino P. Engaging employees through corporate social responsibility programs: Aligning corporate social responsibility and employee engagement. *Journal of Organizational Psychology*. 2021. Vol. 21, № 1. Pp. 105–113.
11. Леонтенко О. М., Присівко Ю. В. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 90, № 5. С. 172–180.
12. Данилюк Н. Соціальна відповідальність бізнесу в управлінні брендом роботодавця. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 189–199.
13. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 89–121.

References

1. Tsourvakas, G., & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123-137. [in English].
2. Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology*, 7, 796. [in English].
3. Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2012). Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 89. [in English].

4. Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33. [in English].
5. Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338. [in English].
6. Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. [in English].
7. Farrukh, M., Sajid, M., Lee, J. W. C., & Shahzad, I. A. (2020). The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 760-768. [in English].
8. Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579. [in English].
9. Memon, K. R., Ghani, B., & Khalid, S. (2020). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement: A social exchange perspective. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 15(1), 1-16. [in English].
10. Bernardino, P. (2021). Engaging employees through corporate social responsibility programs: Aligning corporate social responsibility and employee engagement. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1), 105-113. [in English].
11. Leontenko, O. M., & Prysivko, Yu. V. (2024). Suchasni praktyky orhanizatsii kar'iernoho menedzhmentu [Modern practices of career management organization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Halytskyi Economic Bulletin]*, 90(5), 172–180. [in Ukrainian].
12. Danyliuk, N. (2024). Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v upravlinni brendom robotodavtsia [Corporate social responsibility in employer branding]. *Naukovyi visnyk Polissia [Scientific Bulletin of Polissia]*, 2(29), 189–199. [in Ukrainian].
13. Fedotova, I. V., & Bocharova, N. A. (2025). Modeliuvannia korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti yak instrumentu stal'oho rozvytku: obgruntuvannia typiv vidpovidal'nosti dlia pidpriemstv [Modeling corporate social responsibility as a tool for sustainable development: Justification of responsibility types for enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu [Economics of Transport Complex]*, 45, 89–121. [in Ukrainian].

THE CONCEPTUAL MODEL OF INTEGRATING SOCIAL RESPONSIBILITY AND CAREER DEVELOPMENT AS A TOOL FOR FOSTERING EMPLOYEE LOYALTY

FEDOTOVA I., Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224.

BOCHAROVA N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187.

Abstract. *The article substantiates the relevance of a socially responsible approach to career planning as a strategic tool for employee development and loyalty enhancement. The study addresses the growing importance of non-material factors in human resource management under conditions of globalization and intensified labor market competition, where traditional material incentives no longer ensure long-term employee commitment. Instead, opportunities for professional growth, work-life balance, transparency of procedures, and the perception of personal value are gaining significance. The purpose of this research is to develop a conceptual model integrating corporate social responsibility (CSR) principles into career development processes. The proposed model links four key dimensions of employee loyalty – value-motivational, behavioral, emotional, and continuance – with CSR practices and conventional HR processes. It is structured across several blocks: context (labor market, stakeholder expectations, organizational needs), processes (training, reskilling, mentoring, internal promotion), mediators (psychological support, fulfillment of obligations, organizational identification), moderators (leadership, corporate culture, digital HR technologies), and outcomes (increased loyalty, reduced turnover, strengthened employer brand). The scientific novelty lies in conceptualizing CSR not merely as a social obligation of business but as a strategic HRM resource that transforms career planning into a comprehensive mechanism of sustainable personnel development. The practical significance of the study is determined by the applicability of the proposed model across industries for strengthening HR strategies, enhancing corporate culture, fostering inclusivity, and ensuring workforce stability. Future research should focus on the empirical validation of the model's effectiveness and the development of applied recommendations for enterprises in diverse sectors.*

Key words: corporate social responsibility, career planning, human resource management, employee loyalty, corporate culture.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.140

JEL classification: G30, M14, O13, M14

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПІДХОДІВ У КОРПОРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: Kseniakydr@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6488-1941>

Анотація. У статті розглянуто проблематику інтеграції ESG-практик в управлінські механізми корпорацій. На тлі глобальної трансформації підприємницьких процесів у поєднанні з переорієнтацією інвестиційних потоків у бік сталого розвитку особливого значення набуває проблема впровадження та дотримання еколого-соціо-управлінських принципів у корпоративній системі. Актуальність дослідження обумовлена істотним розривом між зростаючими вимогами стейкхолдерів до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу і традиційними підходами до менеджменту, орієнтованими переважно на максимізацію прибутку. Мета дослідження полягає у виявленні ключових нюансів і закономірностей інтеграції ESG-практик у фінансово-управлінську ланку з урахуванням сучасних ринкових умов і специфіки української економіки. Методологічну основу становлять системний та порівняльний аналіз, узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду, а також логічне моделювання алгоритму впровадження ESG-підходів. Сформульовано рекомендації щодо алгоритму застосування відповідних заходів; його новизна полягає в адаптивності до специфіки корпоративного фінансового управління. На відміну від існуючих підходів, він поєднує стратегічне планування з операційною реалізацією, охоплюючи як внутрішні бізнес-процеси, так і взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. Отримані результати свідчать, що ефективна інтеграція ESG-факторів вимагає системної перебудови всіх елементів управління: від ризик-менеджменту та інвестиційного аналізу до обліку, податкового планування й корпоративної звітності. Встановлено суперечливий характер впливу ESG-орієнтованих практик на фінансові результати, що зумовлює потребу у створенні спеціалізованих інформаційних систем для моніторингу нефінансових показників. Особливий акцент зроблено на ролі технологічного забезпечення та формуванні корпоративної культури сталого розвитку як ключової умови результативності ESG-трансформації. Матеріали статті мають практичну цінність для фінансових директорів, інвесторів, аналітиків, регуляторів, дослідників, консультантів та представників громадських організацій, оскільки можуть слугувати методичною основою для розроблення стратегій сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компаній.

Ключові слова: «зелене» фінансування, інвестиційна привабливість, корпоративне управління, звітність, ризик-менеджмент, корпоративна культура, соціальна відповідальність, сталий розвиток, фінансове планування, ESG-практики.

Постановка проблеми. Трансформація парадигми корпоративного управління в XXI столітті ознаменувалася істотним зрушенням

у бік інтеграції екологічних, соціальних, а також управлінських факторів (ESG) у фінансові процеси господарюючих суб'єктів. Даний феномен обумовлений як зростаючим суспільним запитом на відповідальне ведення підприємницької діяльності, так і об'єктивними економічними передумовами. Актуальність дослідження пов'язана з наявністю суперечності між традиційними методами фінансового управління організаціями, орієнтованими переважно на максимізацію прибутку, і сучасними вимогами, що обумовлює необхідність перегляду існуючих підходів до планування, оцінювання ризиків, прийняття рішень щодо інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд публікацій по темі супроводжується виділенням ряду найважливіших напрямків досліджень. Перша категорія праць присвячена вивченню впливу ESG на показники підприємств: В. Петренко, Л. Боровік, А. Карнаушенко [1], Ю. Береза, Б. Гнатківський, Ю. Вітковський [2]. Дані науковці у своїх роботах концентруються на взаємозв'язку сталого розвитку та результативності управління фінансами.

Другу групу складають дослідження, що фокусуються в науковому чи аналітичному форматі на інструментах ESG (ESG-критеріях, ESG-звітності, стандартах, методах оцінки тощо): О. Макаренко [3], Г. Головчак. [4].

Третя група авторів у наукових роботах досліджують вплив екологічної та соціальної складових на корпоративне управління: Г. Лопушняк, Д. Давидова [5], О. Будько, Б. Галатов [6], О. Богомаз [7].

Четверта група науковців висвітлюють стан та тенденції розвитку практики впровадження ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Вони пропонують рекомендації щодо адаптації даної практики у сучасних умовах: К. Середюк [8], Л. Червінська, Т. Червінська, І. Каліна, М. Коваль, Н. Шуляр, О. Чернишов [9].

Невирішені складові загальної проблеми. У результаті ознайомлення з сучасними публікаціями виявлено низку суперечностей, а також недостатньо вивчених аспектів. По-перше, спостерігається розбіжність в оцінках впливу ESG-факторів на фінансові показники: одні дослідники відзначають значну позитивну кореляцію, інші вказують на неоднозначність цього взаємозв'язку. По-

друге, існують різні підходи до інтеграції аналізованих практик в системи ризик-менеджменту, що відображає відсутність єдиної методологічної бази.

Серед слабо висвітлених проблем доцільно виділити: методики кількісної оцінки впливу окремих ESG-параметрів на вартість капіталу, специфіку впровадження у фінансове управління підприємств малого / середнього бізнесу, механізми інтеграції метрик у систему управлінського обліку. Зазначені прогалини у дослідженнях відкривають перспективні напрямки для подальшого наукового пошуку.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у виявленні ключових нюансів і закономірностей інтеграції ESG-практик у фінансову управлінську ланку, з урахуванням сучасних ринкових умов, специфіки вітчизняної економіки. Задля досягнення поставленої мети в роботі сформульовано рекомендації щодо алгоритму вживаних заходів, а саме інтеграції ESG-практик у корпоративне фінансове управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансові директори сучасних вітчизняних підприємств стикаються з необхідністю переосмислення традиційних показників ефективності. Класичні показники прибутковості, ліквідності тепер доповнюються оцінкою екологічного стану, соціального впливу, якості корпоративного управління тощо. Таке розширення системи індикаторів вимагає істотної перебудови всього механізму прийняття інвестиційних рішень.

Звертаючись до визначення поняття, сформульованого на основі ознайомлення з науковими дослідженнями, слід зазначити, що ESG-практики в корпоративному фінансовому управлінні – це сукупність стратегій, інструментів, методів, що інтегрують принципи екологічної відповідальності, соціальних зобов'язань, якісного корпоративного управління (рис. 1) в процес прийняття рішень, з метою забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості, нівелювання ризиків.

При поглибленому аналізі практики інтеграції ESG-принципів в українських підприємствах виявляється ряд специфічних особливостей. Зокрема, автотранспортний сектор, що традиційно вважається одним із екологічно проблемних, поступово формує та

реалізує сучасні підходи до інтеграції «зелених» фінансових інструментів.

Діяльність автотранспортних підприємств характеризується значними викидами оксидів азоту (NO_x), оксиду вуглецю (CO), діоксиду вуглецю (CO₂), діоксиду сірки (SO₂), твердих частинок (PM, сажа) та вуглеводнів (HC), що зумовлюють утворення смогу, посилення парникового ефекту та негативний вплив на здоров'я населення. Крім того, функціонування галузі супроводжується формуванням відходів технічного обслуговування (відпрацьованих масел, експлуатаційних рідин, акумуляторів, зношених шин), які є джерелом токсичних сполук і мікропластику. Додатковим негативним чинником виступають шумове забруднення та утворення частинок від стирання шин і дорожнього покриття.



Рис. 1. Компоненти ESG-практик

Найбільші представники галузі активно спрямовують кошти на модернізацію технічних потужностей, а також мінімізацію негативного екологічного впливу транспортних викидів.

У нинішніх умовах принципового значення набуває перетворення системи ризик-менеджменту. Фінансові служби змушені

враховувати кліматичні ризики при оцінці проєктів. Посухи, повені, інші природні катаклізми перестали бути абстрактними загрозами – вони перетворилися на вимірювані ризики, що вимагають кількісної оцінки, хеджування.

Соціальний компонент ESG-практик (рис. 2) знаходить відображення у зміні підходів до управління людським капіталом. Інвестиції в розвиток персоналу, охорону праці, громадські програми розглядаються не як витрати, а як вкладення, здатні генерувати довгострокову фінансову віддачу. Показово, що підприємства з високими соціальними рейтингами демонструють нижчу волатильність ринкової вартості у періоди турбулентності.

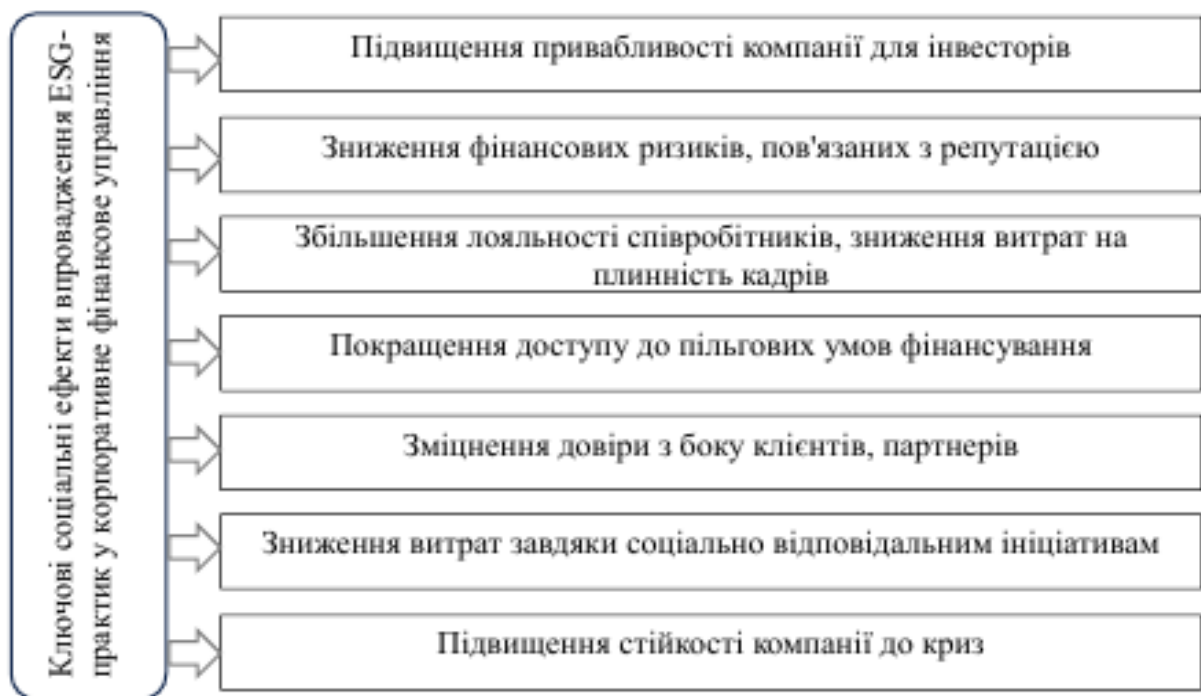


Рис. 2. Виділення ключових соціальних ефектів впровадження ESG-практик у корпоративне фінансове управління

Управлінська ланка ESG-трансформації торкається самої структури фінансового департаменту. З'являються нові посади, підрозділи, відповідальні за ESG-звітність, а також взаємодію з рейтинговими агентствами. Істотно зростає роль нефінансової звітності, яка поступово інтегрується з традиційною документацією. Технологічне забезпечення розглянутих перетворень вимагає впровадження спеціалізованих інформаційних систем. Програмні рішення для моніторингу екологічного стану, оцінки соціального

впливу, аналізу якості корпоративного управління стають невід'ємною частиною ІТ-інфраструктури.

Особливе місце в процесі інтеграції ESG-практик займає взаємодія з інвестиційним співтовариством. Інституційні суб'єкти у цій сфері все частіше включають метрики у свої стратегії. Підприємства, які ігнорують зазначений тренд, ризикують зіткнутися з подорожчанням вартості капіталу, значним звуженням бази потенційних інвесторів.

Податкове планування також зазнає істотних змін під впливом ESG-факторів. В Україні за використання автотранспортних засобів сплачуються кілька податків та обов'язкових платежів: акцизний податок на пальне (включений у вартість пального через податкових агентів); екологічний податок (опосередковано через пальне); транспортний податок; плату за користування дорогами для вантажного та комерційного транспорту; митні платежі при імпорті авто та податки на прибуток або єдиний податок для підприємств, що експлуатують транспортні засоби. Отже, поява зазначених вище платежів у ряді юрисдикцій ініціює додаткові виклики для фінансових служб. Актуалізується потреба в оптимізації відповідного навантаження – з урахуванням екологічного впливу бізнесу.

У практичній площині виявляється, що успішне впровадження ESG-принципів у фінансове управління вимагає системного підходу до трансформації всіх підприємницьких процесів. Недостатньо просто декларувати прихильність до сталого розвитку – необхідна глибока інтеграція метрик у систему планування, здійснення контролю.

Так, сучасні українські підприємства намагаються активно впроваджувати ESG-принципи, інтегруючи їх у свою стратегію управління фінансами. Це представлено скороченням викидів шкідливих речовин, інтеграцією звітності про сталий розвиток. Наприклад, залучається «зелене» фінансування для екологічних проєктів, регулярно публікуються ESG-звіти. Крім того, деякі підприємства впроваджують ESG-фактори у процеси оцінки кредитних ризиків, враховуючи екологічні, соціальні аспекти при здійсненні своєї діяльності. Наведемо також приклад іноземної компанії Nestlé (Швейцарія), яка активно інтегрує ESG у свої процеси, включаючи реалізацію проєктів зі зниження викидів вуглецю, сталого сільського господарства. Випускаються облігації, пов'язані з ESG-цілями, що дозволяє залучити інвестиції для поліпшення екологічних і

соціальних показників. Емпіричні дослідження демонструють позитивну кореляцію між рівнем ESG-рейтингу компанії та її фінансовими показниками в довгостроковій перспективі. Одночасно з цим важливо розуміти, що даний взаємозв'язок не є лінійним; потрібно враховувати галузеву специфіку, ринкову кон'юнктуру.

Отже, впровадження ESG-практик у корпоративне фінансове управління вимагає ретельного продуманого підходу, що поєднує стратегічне планування, аналітичні інструменти, реалізацію заходів. Пропонований у табл. 1 алгоритм являє собою авторський погляд на послідовність дій.

Таблиця 1

Рекомендації щодо інтеграції ESG-практик у корпоративне фінансове управління (опис поетапного алгоритму)

Етап	Опис	Результат
1. Діагностика поточного стану	Аналіз фінансових процесів та їх відповідності ESG-критеріям	Визначення точок зростання, ризиків в ESG-контексті
2. Формулювання цілей	Встановлення вимірюваних, досяжних цільових орієнтирів, пов'язаних з фінансовою стійкістю	Чіткі орієнтири для довгострокової стратегії
3. Розробка стратегії	Визначення підходів до інтеграції ESG-факторів в управління активами, зобов'язаннями, ризиками	Комплексний план дій з урахуванням специфіки підприємства
4. Впровадження інструментарію	Застосування ESG-метрик, адаптація фінансових моделей, використання «зелених» інструментів	Оновлені фінансові процеси, орієнтовані на сталий розвиток
5. Моніторинг/ оцінка	Постійний збір та аналіз даних про досягнення ESG-цілей, їх фінансової ефективності	Інформація для коригування стратегії, підвищення її результативності
6. Звітність/ прозорість	Підготовка регулярної ESG-звітності для внутрішніх / зовнішніх стейкхолдерів	Зміцнення довіри інвесторів, партнерів, координаторів
7. Навчання/ корпоративна культура	Формування ESG-компетенцій у співробітників, популяризація цінностей сталого розвитку	Впровадження ESG-принципів на рівні організаційної культури

Новизна запропонованого алгоритму полягає в його адаптивності до специфіки корпоративного фінансового управління. На відміну від існуючих підходів, він поєднує стратегічне планування з операційною реалізацією, охоплюючи як внутрішні процеси, так і взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. Найважливішим елементом є акцент на постійному моніторингу ESG-ефективності та її впливі на результати.

Результативність інтеграції пропонується оцінювати за такими критеріями.

По-перше, необхідно враховувати фінансові показники, зокрема:

- зростання прибутку;
- зниження операційних витрат;
- поліпшення структури капіталу, що свідчить про здатність підприємства ефективно впроваджувати стійкі ініціативи без шкоди для рентабельності.

По-друге, екологічні ефекти – зниження рівня викиду шкідливих речовин, оптимізація енергоспоживання, управління відходами – демонструють дотримання відповідних стандартів, а також відповідальність бізнесу перед суспільством.

По-третє, соціальний аспект доречно вимірювати через задоволеність співробітників, підвищення рівня залученості, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на соціальні цінності.

По-четверте, необхідно аналізувати репутаційні зміни, які відбиваються на зростанні довіри з боку інвесторів, партнерів, клієнтів. Нарешті, в якості критерію рекомендується враховувати рівень відповідності міжнародним стандартам ESG та індикаторам рейтингових агентств, що є показником системного підходу компанії до сталого розвитку.

Опора на зазначені критерії дозволить сформувати комплексне уявлення про вплив ESG-практик на корпоративне управління та стратегічну стійкість підприємства.

Висновки. Отже, інтеграція ESG-практик та відповідних механізмів у корпоративне фінансове управління є не просто даниною моді, а об'єктивною необхідністю, яка продиктована трансформацією глобальної економічної системи. Успіх у розглянутому напрямку багато в чому визначить конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Описаний у статті алгоритм, що відображає авторське бачення практичних аспектів обговорюваної теми, дозволяє системно інтегрувати ESG-практики у фінансову управлінську ланку, забезпечуючи збалансований підхід до досягнення сталого розвитку. Він не тільки сприяє поліпшенню показників, але й зміцнює репутацію господарюючого суб'єкта, створює довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Отже, перспективи розвитку ESG у цій сфері пов'язані з подальшою стандартизацією звітності, розвитком інструментів «зеленого» фінансування, поступовим посиленням ролі технологічних розробок у ракурсі стійкості. Потрібно проявляти готовність до того, що значимість ESG-факторів у прийнятті управлінських рішень буде тільки зростати.

Література

1. Петренко В. С., Боровік Л. В., Карнаушенко А. С. Інтеграція ESG-факторів у фінансову звітність. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. С. 15–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_12.
2. Береза Ю. О., Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66–71. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63720>
3. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Economy, Management and Administration*. 2023. № 2(104). С. 86–93. DOI: [10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
4. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Economy and Society*. 2024. № 67. С. 35–42. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-67-28](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28)
5. Лопушняк Г., Давидова Д. Основні проблеми дотримання екологічної компоненти КСВ підприємствами України та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6 (240). С. 70–80.
6. Будько О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 1(6). С. 49–57.
7. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 396–402.
8. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 84. С. 41–46.

9. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 6 (53). С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>

References

1. Petrenko V. S., Borovik L.V., Karnaushenko A.S. (2024). Intehratsiia ESG-faktoriv u finansovu zvitnist. [Integration of ESG factors into financial reporting]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 10, 15-25 [in Ukrainian].
2. Bereza Yu. O., Hnatkivskyi B. M., Vitkovskyi Yu. P. (2024). Vplyv korporativnoho upravlinnia na stalyi rozvytok pidpriemstv. [The impact of corporate governance on sustainable development of enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current issues in the innovative economy and law*, 6, 66-71 [in Ukrainian].
3. Makarenko I.O. (2023). Inkorporatsiia ESG-kryteriiv u diialnist kompanii u konteksti yikh investytsiinoho skryninhu. [Incorporating ESG criteria into companies' activities in the context of their investment screening]. *Economy, Management and Administration*, 2(104), 86-93 [in Ukrainian].
4. Holovchak H. (2024). Otsinka efektyvnosti ESG-zvitnosti yak instrumentu prozorosti biznesu v umovakh hlobalizatsii. [Assessing the effectiveness of ESG reporting as a tool for business transparency in the context of globalization]. *Economy and Society*, 67, 35-42 [in Ukrainian].
5. Lopushniak H., Davydova D. (2021). Osnovni problemy dotrymannia ekolohichnoi komponenty KSV pidpriemstvamy Ukrainy ta shliakhy yikh vyrishennia. [Key issues in compliance with the environmental component of CSR by Ukrainian companies and ways to address them]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic issues*, 6 (240), 70-80 [in Ukrainian].
6. Budko O.V., Halatov B.M. (2023). Korporativna sotsialna vidpovidalnist yak instrument biznes-stratehii rozvytku pidpriemstv. [Corporate social responsibility as a tool for business development strategy]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management*, 1(6), 49–57 [in Ukrainian].
7. Bohomaz O. (2025). Analiz suchasnykh tendentsii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini v umovakh hlobalnykh vyklykiv. [Analysis of current trends in corporate social responsibility in Ukraine amid global challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 4(51), 396-402 [in Ukrainian].
8. Serediuk K.V. (2023). Vprovadzhennia praktyky ESG v diialnist ukraïnskykh kompanii u voïennyi period. [Implementation of ESG practices in the activities of Ukrainian companies during wartime]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 84, 41-46 [in Ukrainian].

9. Chervinska L., Chervinska T., Kalina I., Koval M., Shuliar N. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini. [Social responsibility of business in the context of the war in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 6 (53), 405–416 [in Ukrainian].

FEATURES OF INTEGRATING ESG APPROACHES INTO CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25 Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: Kseniakydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941.

Abstract. *The article examines the challenges of integrating ESG practices into corporate management mechanisms. Against the backdrop of the global transformation in business processes and the reorientation of investment flows toward sustainable development, the issue of implementing and adhering to environmental, social, and governance (ESG) principles within corporate systems becomes particularly significant. The relevance of the study is determined by the substantial gap between the growing demands of stakeholders for corporate environmental and social responsibility and the traditional management approaches focused primarily on profit maximization. The aim of the research is to identify the key nuances and patterns of ESG practice integration into financial and managerial structures, considering current market conditions and the specifics of the Ukrainian economy. The methodological framework is based on systems and comparative analysis, the generalization of international and domestic experience, as well as logical modeling of the ESG implementation algorithm. Recommendations for an application algorithm have been formulated; its novelty lies in its adaptability to the specifics of corporate financial management. Unlike existing approaches, it combines strategic planning with operational implementation, covering both internal business processes and interaction with external stakeholders. The results indicate that effective ESG integration requires a systematic restructuring of all management elements, from risk management and investment analysis to accounting, tax planning, and corporate reporting. The contradictory nature of the ESG-oriented practices' impact on financial performance has been established, highlighting the need to develop specialized information systems for monitoring non-financial indicators. Special emphasis is placed on the role of technological support and the formation of a corporate culture of sustainable development as a key condition for effective ESG transformation. The findings have practical value for chief financial officers, investors, analysts, regulators, researchers, counselors, and representatives of civil society organizations, as they may serve as a methodological foundation for developing sustainability strategies and enhancing company competitiveness.*

Key words: *green finance, investment attractiveness, corporate governance, reporting, risk management, corporate culture, social responsibility, sustainable development, financial planning, ESG practices.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 658.8

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.151

JEL classification: M 30

ВПЛИВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ НА ФОРМУВАННЯ КОНТЕНТУ В МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ ТА СТВОРЕННЯ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ

ПОПОВА Н. В., доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: pnv-15@ukr.net, Scopus AU-ID 57204685593;

ORCID ID: 0000-0003-2797-6989.

БОЛОТНА О. В., кандидат економічних наук, доцент, кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, м. Харків, Україна, 61022.

E-mail: o.v.bolotnaya@karazin.ua; ORCID ID: 0000-0002-0585-0819.

***Анотація.** Цифрова трансформація надає нові можливості щодо дослідження поведінки споживачів, яка основана на впливі контенту, який застосовується в маркетингових комунікаціях. Формування ефективного контенту сьогодні можливо на основі досліджень, які ґрунтуються на методах нейромаркетингу, що вимірюють різні реакції споживачів. Особливо це стає важливим в умовах онлайн-середовища, де довіра до контенту формує довіру до бренду.*

Але, незважаючи на велику кількість досліджень з питань нейромаркетингу, недостатньо уваги приділяється впливу нейроданих на процес формування контенту, вони слабо інтегровані у контент-стратегію брендів та формування довіри до них. Тому проблема взаємозв'язку нейромаркетингу, контенту, який застосовується в маркетингових комунікаціях, та довіри до бренду в умовах цифрової трансформації є актуальною. Метою даної статті є визначення впливу нейромаркетингу на створення маркетингового контенту та його оптимізації для формування довіри до бренду в умовах цифрової трансформації.

Базуючись на аналізі літературних джерел, результатах досліджень вчених у сфері нейромаркетингу та маркетингових комунікацій розглянуто методи нейромаркетингу, їх вплив на формування оптимального контенту та практичне застосування. Визначено напрямки впливу нейромаркетингу на маркетингові комунікації та мету його застосування в маркетингових комунікаціях. У статті запропоновано модель механізму формування довіри до бренду через можливості застосування методів нейромаркетингу. Розглянута роль цифрової трансформації у зміні механізму впливу нейромаркетингу на контент у маркетингових комунікаціях та через нього на довіру до бренду, в тому числі шляхом використання штучного інтелекту.

Практична значущість отриманих результатів дозволяє компаніям за рахунок застосування методів нейромаркетингу підвищити рівень конкурентоспроможності, ґрунтуючись на застосуванні контенту, що формує довіру до брендів і впливає на поведінку споживачів. Отримані результати дозволяють продовжити дослідження в

напрямку визначення стійкості довіри у часі, а також взаємодії алгоритмів застосування контенту та нейропоказників довіри.

Ключові слова: нейромаркетинг, маркетинговий контент, довіра, бренд, поведінка споживачів.

Постановка проблеми. Сучасні реалії цифрової трансформації суспільства призводять до перевантаженості споживачів інформацією, і традиційний маркетинг стає неефективним. Класичні методи тестування контенту (опитування, фокус-групи тощо) не завжди виявляють реальні емоційні реакції споживачів. У зв'язку з цим бізнес повинен змінювати можливості маркетингу та маркетингових комунікацій, які впливатимуть на ефективність кампаній та створювати відносини довіри до бренду.

Серед напрямків у сфері інновацій широкого застосування набувають види маркетингу, які використовують цифрові інструменти та Big Data. Одним з таких видів маркетингу є нейромаркетинг. Він оснований на інтеграції нейронауки та маркетингу і дозволяє більш глибоко розглядати поведінку споживачів, їх реакцію на різні засоби маркетингових комунікацій. Це надає можливості персоніфікації маркетингових зусиль та адаптації контенту і пропозицій під певні вподобання споживачів, основуючись на їх нейронних реакціях на стимули, ролі підсвідомості в прийнятті рішень, що, як наслідок, формує довіру до бренду або продукту, послуги. Тому проблема взаємозв'язку нейромаркетингу, контенту, який застосовується в маркетингових комунікаціях та довіри до бренду в умовах цифрової трансформації є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами нейромаркетингу займаються вчені з різних напрямків науки: маркетинг, поведінка споживачів, психологія, медицина тощо.

Термін нейромаркетинг з'явився приблизно у 2002 році. Його не відносять до певного вченого. Перше наукове дослідження нейромаркетингу було проведене Рідом Монтег'ю, професором неврології в Медичному коледжі Бейлора, у 2003 році та опубліковане в журналі *Neuron* у 2004 році. Дослідження показало, що різні частини мозку людини активуються, якщо вони знають про бренд, який споживають. Поява методів нейровізуалізації запропонувала методологічні альтернативи традиційним методам маркетингових досліджень, які дозволили отримати цінну інформацію про

підсвідомі процеси, що пояснюють, чому повідомлення зрештою має успіх або невдачу, а також усунули найбільшу проблему, з якою стикаються традиційні дослідження реклами, а саме довіру до того, що люди мають як бажання, так і здатність повідомляти про те, як на них впливає певна реклама [1].

Основні методи, які застосовуються у нейромаркетингу, – це: EEG – вимірювання емоцій, уваги, запам'ятовування; Eye-tracking – аналіз візуальної уваги; fMRI – дослідження довготривалої пам'яті та емоцій; біометричні методи (GSR, серцебиття) – оцінка емоційного збудження.

У дослідженні [2] наведена інформація, яка відображена у журналах з високим імпакт-індексом Scopus та Web of Science за період 2017-2022 рр. про нейроспоживача, динаміку мозку та емоції, яка доводить зв'язок між маркетингом, який є частиною нейроекономіки, і нейронаукою як новим баченням, яке глибше розглядає аналіз поведінки споживачів у процесі прийняття рішення про покупку. На основі мережевого розуміння було визначено взаємозв'язок двох елементів – поведінки споживачів та емоцій, які формуються в мозку. Інтерпретація результатів підкреслила важливість змін у мозку для прихованих психологічних реакцій у процесі прийняття рішення та виборі продукту чи послуги.

Грунтуючись на теорії «емоцій/почуттів» у нейронауці, дослідження [3] пояснює невідповідність результатів фізіологічних показників, які були отримані за рахунок використання спеціального обладнання та анкет самооцінювання при дослідженні особистості бренду, що говорить про те, що не завжди в анкетах є реальна інформація. Тому запропоновані рішення, які стосуються дизайну особистості бренду і визначення цільових груп споживачів. Це дослідження знаменує собою відхід від попередніх теоретичних досліджень особистості бренду та є новаторським у використанні методів нейронауки для дослідження основного механізму, який приваблює особистість споживача до особистості бренду.

Дослідження мозку і поведінки споживачів є відмінною рисою знань та розуміння в сучасному суспільстві, які набувають дедалі більшого значення в комерційному контексті. У міру розвитку цієї галузі перетин науки, технологій та маркетингу є важливою та актуальною сферою для дослідження. Тому в роботі [4] відстежується

паралельна історія технологій та науки про мозок, оскільки вона набуває все більшої актуальності для вивчення маркетингу і поведінки споживачів. У ній надається нова концепція «закритості» та «імпульсу», як це передбачено теоріями соціального конструювання технології та технологічного імпульсу, що приводить до нової концепції інклюзії («конвергенції»), яка пропонує багатофакторне пояснення для прийняття, технічної реалізації та її комерційного застосування. Це оригінальна адаптація теорій з кількох галузей, яка дає уявлення про інтеграцію науки, технологій, суспільства та бізнесу.

Як зазначається в роботі [5], нейромаркетинг – це галузь у сфері комерційних маркетингових комунікацій. Він тісно пов'язаний з нейропсихологією і маркетинговими дослідженнями для вивчення процесу когнітивного мислення клієнтів та їхньої реакції на маркетингові стимули. Доведено, що нейромаркетинг має значний і позитивний вплив на лояльність клієнтів, підвищення цінності бізнесу та маркетингові показники фірм, а це, в свою чергу, суттєво впливає на конкурентні переваги фірм. У дослідженні вивчається також роль підтримки керівництва фірми у просуванні нейромаркетингу та її наслідків. Дослідження показало, що підтримка керівництва відіграє важливу роль у застосуванні нейромаркетингу та його просуванні.

Для вивчення та пояснення активних нейронів реакції мозку людей на зовнішні подразники використовуються як нейронаукові, так і психологічні методи. У дослідженні [6] аналізуються нейронні кореляції емоцій, винагород та мотивації в процесі прийняття рішень споживачем.

Результати показали, що мигдалина, медіальна префронтальна кора та вентромедіальна префронтальна кора відіграють центральну роль в обробці емоцій, які, у свою чергу, впливають. Результати дослідження [7] свідчать про те, що існує сім інструментів, які наразі використовуються у дослідженнях споживчої нейронауки. Зокрема, електроенцефалографія (ЕЕГ) та відстеження погляду (ЕТ) є найпоширенішими інструментами в цій галузі.

Виявлено, що інструменти споживчої нейронауки використовуються для вивчення уподобань та поведінки споживачів у різних маркетингових сферах, таких як реклама, брендинг, онлайн-досвід, ціноутворення, розроблення та досвід використання продукту.

У табл. 1 представлені автори та їх висновки стосовно взаємозв'язку нейромаркетингу та окремих елементів маркетингових комунікацій.

Таблиця 1

Аналіз літературних джерел стосовно впливу нейромаркетингу на контент у маркетингових комунікаціях

Автор	Ключові висновки щодо контенту
Bhardwaj S. [8]	Огляд нейромаркетингових інструментів, рекомендації для дизайну контенту
Robaina-Calderín L. et al. [9]	Систематизація методів, підкреслює значення візуальних та емоційних елементів контенту
Gheorghe C. M. [10]	Виявлено роль напрямку погляду у залученні уваги до реклами
Costa-Feito A. et al. [11]	EEG показує емоційні реакції на рекламні повідомлення
Bazzani A. et al. [12]	Оцінка валідності EEG для аналізу впливу реклами
Cardoso L. et al. [13]	Виявлені напрями досліджень у нейромаркетингу
Khondakar M. F. K. et al. [14]	Огляд EEG-досліджень, акцент на аналізі контенту
Mashrur F. R. et al. [15]	Модель прогнозування вибору споживача за EEG при перегляді товарних зображень
Nordfält J. et al. [16]	Eye-tracking використано для оптимізації візуального мерчендайзингу та контенту в ритейлі
Panteli A. et al. [17]	Огляд EEG для дослідження реакцій на рекламу
Guo R. [18]	Аналіз уваги споживачів до графічного дизайну в рекламі
Ishtiaque F. et al. [19]	ML моделі прогнозують уподобання глядачів реклами
Gómez-Carmona D., Marín Dueñas P. P., Cano Tenorio R. [20]	Дослідження ефективності реклами у Facebook для винного туризму
Alsharif A. H. [21]	Синергія AI та нейромаркетингу для генерації рекламного контенту

Джерело: сформовано автором на основі [8-21]

Як показують дані таблиці, увага дослідників найчастіше привертається до такого засобу маркетингових комунікацій, як реклама. Результати досліджень демонструють, що на сприйняття контенту впливають візуальні фактори (колір, композиція, розташу-

вання елементів тощо), текст (ключові слова, емоційність та довжина тексту), а також ритм, музика, наративи, які застосовуються у відео- та аудіоконтенті.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність великої кількості досліджень у сфері нейромаркетингу, можна відзначити, що більшість із них зосереджуються на оцінюванні готового контенту, але мало на впливі нейроданих на процес формування контенту, на самому текстовому контенті. Також нейродані слабо інтегровані у контент-стратегію брендів та формування довіри до них, недостатньо уваги приділяється взаємозв'язку штучного інтелекту з нейромаркетингом.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення впливу нейромаркетингу на створення маркетингового контенту та його оптимізації для формування довіри до бренду в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нейромаркетинг надає можливість суттєво трансформувати маркетингові комунікації, застосовуючи принципи роботи мозку та підсвідомості. Він фокусується на розумінні підсвідомих емоційних та когнітивних реакціях споживачів, і на цій основі створюється більш ефективний контент, який впливає на поведінку споживачів. Тому метою застосування нейромаркетингу в комунікаціях є підвищення ефективності маркетингових стратегій.

Аналізуючи методи нейромаркетингу, які впливають на формування контенту в маркетингових комунікаціях, можна визначити серед них такі, які використовуються найчастіше (табл. 2).

Застосовуючи принципи роботи мозку, бренди використовують візуальні, аудіальні, сенсорні та соціальні тригери для впливу на рішення споживачів здійснити покупку. Якщо розглядати роботу з сайтами, то ці принципи підвищують конверсію сайту, формують позитивний емоційний зв'язок з продуктом.

Загалом можна визначити такі напрямки впливу нейромаркетингу на маркетингові комунікації:

- використання емоційних тригерів. Бренди створюють рекламні повідомлення та історії, які викликають сильні емоції або асоціації з приємними спогадами, щоб вплинути на рішення споживача. Також вони апелюють до страху упущеної вигоди;

Таблиця 2

Методи нейромаркетингу та їх вплив на формування контенту

Метод	Напрямок дії	Елементи контенту, на які впливає	Результати досліджень	Практичне застосування
1	2	3	4	5
EEG (електро-Енцефалографія)	Фіксація емоцій, уваги, рівня когнітивного навантаження	Відеоконтент, музика, структура реклами	Виявлені сильні емоції під час появи бренду та краща його запам'ятовуваність	Тестування реклами перед запуском, оптимізація рекламних матеріалів
Eye-tracking	Фіксація фокусу уваги та тривалості погляду	Візуальні елементи, логотип, текстові блоки	Споживачі не фіксують погляд на поодиноких логотипах, якщо вони не інтегровані в сюжети	Розроблення дизайну рекламних макетів, правильне розташування логотипів
fMRI (функціональна МРТ)	Дослідження глибини мотивації та пам'яті, вивчення мотивації	Наративи (розповіді), сюжети, персонажі	Контент активує ділянки мозку, які відповідають за пам'ять та співпереживання	Побудова сторітеллінгу, створення довготривалих асоціацій із брендом
GSR (шкірно-гальванічна реакція)	Визначення рівня емоційного збудження	Шок-контент, несподівані елементи, гумор	Фіксація піків збудження під час несподіваних поворотів сюжету	Використання «гачків» у рекламі, оптимізація тривалості рекламних роликів
Серцевий ритм/пульс	Фіксація стресу, спокою та ступеня залученості	Музика, ритм, темп	Зафіксовано, що повільний темп надає спокій, а швидкий – динаміку й увагу	Адаптація темпоритму реклами під цільову аудиторію

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Біометричні сенсори (комплекс)	Вимірювання синхронізованих реакцій (емоції + увага)	Інтегрований мультимедійний контент	Комплексні вимірювання реакцій показують, що мультиканальні (інтегровані) кампанії більш ефективні, ніж поодинокі застосування окремих каналів	Оптимізація інтегрованих стратегій маркетингових комунікацій
Facial coding (розпізнавання міміки)	Фіксація емоцій (радість, здивування тощо)	Обличчя персонажів у відео, візуальні образи	Емоційні сцени підвищують рівень довіри до бренду	Підбір акторів, тестування трейлерів та соціальної реклами

Джерело: сформовано автором

- посилення візуального сприйняття. Воно можливе за рахунок використання кольорів, дизайну, пакування, так як це викликає почуття преміальності бренду або його вигодам, підвищує цінність продукту для споживачів;
- вплив на підсвідомість. Нейромаркетинг використовує знання про роботу мозку для м'якого підштовхування споживачів до покупки, впливає на їх поведінку ще до раціонального вибору;
- адаптація до онлайн-середовища. Взаємодія в соціальних мережах впливає на активність мозку споживачів, що дозволяє брендам адаптувати свою стратегію для кращої взаємодії з онлайн-аудиторією;
- використання сенсорних тригерів. Тактильні відчуття, аромати в магазинах та інші сенсорні елементи створюють позитивний емоційний зв'язок із товаром, послугою та впливають на їх сприйняття;
- створення асоціацій та довіри. Соціальне підтвердження на основі відгуків, рейтингів і формування емоційного зв'язку допомагають знизити сумніви та підвищити довіру до продукту чи бренду.

Основою на можливостях нейромаркетингу, метою його впровадження у маркетингових комунікаціях є підвищення ефективності маркетингових стратегій, формування лояльності та емоційного зв'язку з продуктом або брендом, збільшення конверсії сайту в онлайн-середовищі, створення позитивного іміджу та довіри до бренду.

Таким чином, нейромаркетинг пояснює як конкретні елементи контенту (візуальні акценти, наративи, емоційні тригери, темпоритм тощо) впливають на увагу, емоції та пам'ять, що прямо або опосередковано впливає на формування довіри до бренду.

В епоху цифрової трансформації завдяки новим можливостям, що відкриваються, змінюється масштаб персоналізації даних, який пов'язаний з аналітикою Big Data. Крім того, змінюється алгоритм доставки контенту, прозорість даних і роль соціального доказу. Відповідно змінюється і механізм формування довіри до бренду. Модель механізму формування довіри до бренду через можливості застосування нейромаркетингу представлені на схемі (рис. 1).

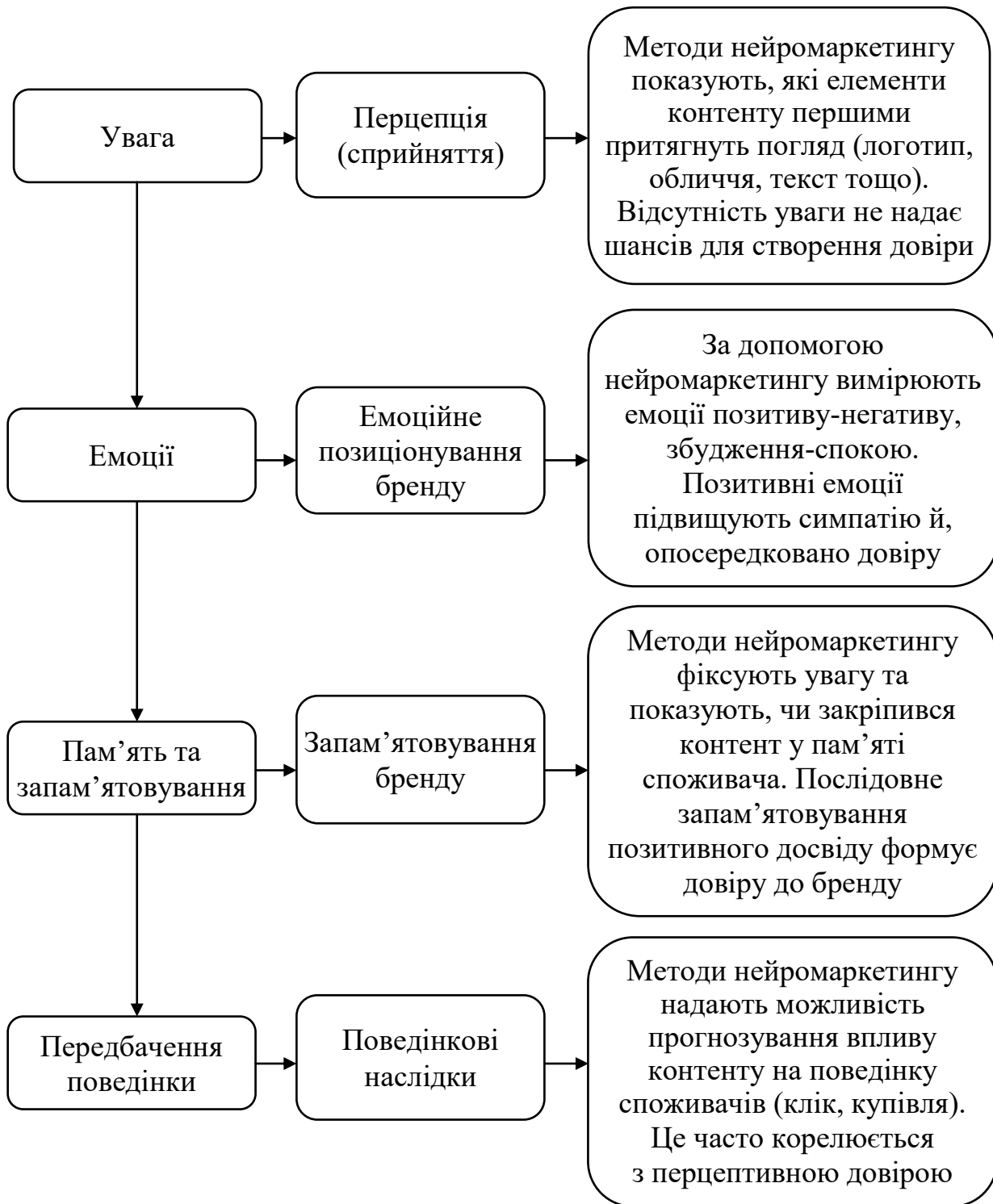


Рис. 1. **Модель механізму формування довіри до бренду через нейромаркетинг**
(джерело: сформовано автором)

Як видно зі схеми, довіра формується через увагу та сприйняття контенту, вплив його на емоції споживачів, запам'ятовуваність бренду та прогноз поведінки споживачів. Якщо є довіра, споживач робить певні позитивні для бренду дії.

Нейромаркетинг дає можливість визначити елементи контенту, що впливають на довіру. Це можуть бути такі:

- наративи та прозорість контенту, що відображається у правдивих історіях, які посилюють довіру;
- показ облич людей, персоналізація, відповідність обраного образу цільовій аудиторії, що підвищує емоційну залученість споживачів;
- оптимальна композиція у дизайні, що сприяє чіткому виявленню бренду, надає впевненості у професіоналізмі та підвищує довіру до бренду;
- емоційний тон, який узгоджується з очікуваннями цільової аудиторії та консолідує довіру до бренду;
- соціальний доказ у вигляді лайків та відгуків, який у цифровому середовищі є сильним каталізатором довіри до бренду.

Розглядаючи роль цифрової трансформації у зміні механізму впливу нейромаркетингу на контент у маркетингових комунікаціях та через нього на довіру до бренду, можна визначити, що алгоритми масової персоналізації, які застосовуються в цифровому середовищі, дозволяють підлаштовувати контент під певну людину, що підсилює релевантність, збільшує увагу та емоційне залучення споживача.

Однак при надмірній персоналізації існує ризик вторгнення у приватність, що знижує довіру до бренду.

Використання штучного інтелекту надає можливість швидкої генерації персоналізованих креативів у контенті, що потребує нейромаркетингової валідації.

Це пов'язано з тим, що штучний інтелект, якщо він буде явно виражений, знизить автентичність (щирість, справжність, достовірність), що знизить довіру до бренду.

Важливим також є застосування платформ та алгоритмів дистрибуції контенту, оскільки використання однорідних джерел для розповсюдження контенту не створює необхідний ефект щодо формування відносин довіри. Також важливим у створенні довіри до бренду є прозорість даних, які використовуються у контенті, та правові моменти, що забезпечують конфіденційність інформації.

Висновки. Таким чином, у статті проаналізовані методи нейромаркетингу, які впливають на формування контенту в маркетингових комунікаціях, визначені напрямки їх практичного застосування та результати досліджень, на які вони впливають. Серед результатів є підвищення довіри до брендів через створення ефективного контенту на основі застосування методів нейромаркетингу.

Визначені напрямки впливу нейромаркетингу на маркетингові комунікації, які ґрунтуються на використанні емоційних та сенсорних тригерів, посиленні візуального сприйняття, впливу на підсвідомість, адаптації до онлайн-середовища, створенні асоціацій і довіри та визначена мета його застосування в маркетингових комунікаціях.

Запропонована модель механізму формування довіри до бренду через методи нейромаркетингу, яка включає такі елементи, як увага, емоції, пам'ять та передбачення поведінки.

Визначена також роль цифрової трансформації у зміні механізму впливу нейромаркетингу на контент у маркетингових комунікаціях та через нього на довіру до бренду.

Щодо напрямків подальших досліджень, то перспективними є дослідження стосовно стійкості довіри у часі, а також взаємодії алгоритмів застосування контенту та нейропоказників довіри.

Література

1. Morin C. Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*. 2011. № 48. Pp. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>
2. Portela L., José L., Rodríguez M. C. The neuroconsumer: a narrative review of the literature in light of mental and emotional patterns. *Revista Latina de Comunicación Social*. 2023. № 81. Pp. 34–57. DOI: <https://doi.org/10.4185/RLCS.2023.1913>
3. Xu Z., Zhang M., Zhang P., Luo J., Tu M., Lai Y. The neurophysiological mechanisms underlying brand personality consumer attraction: EEG and GSR evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. № 73. P. 103296. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103296>
4. Penrod J. M. A history of theories of decision-making and technologies for observation in the service of marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*. 2023. № 15(1). Pp. 52–75. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHRM-07-2020-0030>
5. Chatterjee Sh., Chaudhuri R., Vrontis, D. Value based marketing: Examining the role of leadership support in promoting neuromarketing. *Journal of*

Transnational Management. 2023. № 28(1-2). Pp. 141–164. DOI: <https://doi.org/10.1080/15475778.2023.2223109>

6. Alsharif A. H., Md Salleh N. Z., Baharun, R. The neural correlates of emotion in decision-making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. № 11(7). Pp. 64–77. DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i7/10075>

7. Alvino L., Pavone L., Abhishta A., Robben H. Picking your brains : Where and how neuroscience tools can enhance marketing research. *Frontiers in Neuroscience*. 2020. № 14. Pp. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.577666>

8. Gohain T. T., Rajagopal G., Armosh F. A., Dwivedi P. K., Nagraj G., Yadaganti R. A Study on Role of Neuromarketing in Digital Era Business Development. *Migration Letters*. 2024. № 21(S4). Pp. 1600–1605. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4723022>

9. Bhardwaj S. Exploring the boundaries of neuromarketing through a systematic literature review (2011–2021). *Journal of Business Research*. 2023. № 154. Pp. 113371. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113371>

10. Robaina-Calderín L., Martín-Santana J. D. A review of research on neuromarketing using content, eye-tracking, EEG and other techniques. *International Journal of Marketing Studies*. 2021. № 15. Pp. 923–938. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11571-021-09693-y>

11. Costa-Feito A., González-Fernández A. M., Rodríguez-Santos C. et al. Electroencephalography in consumer behaviour and creative content evaluation. *Humanities & Social Sciences Communications*. 2023. № 10. P. 474. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01991-6>

12. Bazzani A., Ravaioli S., Trieste L., Faraguna U., Turchetti G. Is EEG suitable for marketing research? A systematic review. *Frontiers in Neuroscience*. 2020. № 14. P. 578566. DOI: <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.594566>

13. Cardoso L., Chen M.-M., Araújo A., de Almeida G. G. F., Dias F., Moutinho L. Accessing Neuromarketing Scientific Performance: Research Gaps and Emerging Topics. *Behavioral Sciences*. 2022. № 12(2). P. 55. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12020055>

14. Khondakar M.F.K., Sarowar M.H., Chowdhury M.H. et al. A systematic review on EEG-based neuromarketing: recent trends and analyzing techniques. *Brain Inf.* 2024. № 11. P. 17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40708-024-00229-8>

15. Mashrur F. R., Rahman K. M., Miya M. T. I., Vaidyanathan R., Anwar S. F., Sarker F., Mamun K. A. An intelligent neuromarketing system for predicting consumers' future choice from electroencephalography signals. *Physiol Behav*. 2022. № 1(253), P. 113847. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2022.113847>

16. Nordfält J., Ahlbom C.-Ph. Utilising eye-tracking data in retailing field research. *Journal of Retailing*. 2024. № 100(1). Pp. 148–160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2024.02.005>

17. Panteli A., Kalaitzi E., Fidas C. A. A review on the use of eeg for the investigation of the factors that affect Consumer's behavior. *Physiol Behav.* 2024. № 1(278). P. 114509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2024.114509>

18. Guo R., Kim N., Lee J. Empirical Insights into Eye-Tracking for Design Evaluation: Applications in Visual Communication and New Media Design. *Behavioral Sciences.* 2024. № 14(12). P. 1231. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14121231>

19. Ishtiaque F., Miya M. T. I., Mashrur F. R., Rahman K. M., Vaidyanathan R., Anwar S. F., Sarker F., Ali N. A., Tat H. H., Mamun K. A. Machine learning-based viewers' preference prediction on social awareness advertisements using EEG. *Front Hum Neurosci.* 2025. № 13(19). P. 1542574. DOI: <https://doi.org/10.3389/fnhum.2025.1542574>

20. Gómez Carmona D., Marín Dueñas P. P., Cano Tenorio R. Advertising Effectiveness on Facebook: An Eye-Tracking Study Applied to Wine Tourism. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual.* 2024. № 16(8). Pp. 175–190. DOI: <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5413>

21. Alsharif A. H., Wang J., Isa S. M. et al. The synergy of neuromarketing and artificial intelligence : A comprehensive literature review in the last decade. *Futur Bus J.* 2025. № 11. P. 170. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00591-x>

References

1. Morin, C. (2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*, 48, 131–135. <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>[in English].

2. Portela, L., José, L., & Rodríguez, M. C. (2023). The neuroconsumer: a narrative review of the literature in light of mental and emotional patterns. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 34–57. <https://doi.org/10.4185/RLCS.2023.1913>[in English].

3. Xu, Z., Zhang, M., Zhang, P., Luo, J., Tu, M., & Lai, Y. (2023). The neurophysiological mechanisms underlying brand personality consumer attraction: EEG and GSR evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103296. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103296>. [in English].

4. Penrod, J. M. (2023). A history of theories of decision-making and technologies for observation in the service of marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*, 15(1), 52–75. <https://doi.org/10.1108/JHRM-07-2020-0030> [in English].

5. Chatterjee, Sh., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2023). Value based marketing: Examining the role of leadership support in promoting neuromarketing. *Journal of Transnational Management*, 28(1-2), 141–164. <https://doi.org/10.1080/15475778.2023.2223109> [in English].

6. Alsharif, A. H., Md Salleh, N. Z., & Baharun, R. (2021). The neural correlates of emotion in decision-making. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 64-77. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i7/10075> [in English].
7. Alvino, L., Pavone, L., Abhishta, A., & Robben, H. (2020). Picking your brains: Where and how neuroscience tools can enhance marketing research. *Frontiers in Neuroscience*, 14, 1-25. <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.577666> [in English].
8. Gohain, T. T., Rajagopal, G., Armosh, F. A., Dwivedi, P. K., Nagraj, G., & Yadaganti, R. (2024). A Study on Role of Neuromarketing in Digital Era Business Development. *Migration Letters*, 21(S4), 1600–1605. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4723022> [in English].
9. Bhardwaj, S. (2023). Exploring the boundaries of neuromarketing through a systematic literature review (2011–2021). *Journal of Business Research*, 154, 113371. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113371> [in English].
10. Robaina-Calderín, L., & Martín-Santana, J. D. (2021). A review of research on neuromarketing using content, eye-tracking, EEG and other techniques. *International Journal of Marketing Studies*, 15, 923-938. <https://doi.org/10.1007/s11571-021-09693-y> [in English].
11. Costa-Feito, A., González-Fernández, A.M., Rodríguez-Santos, C. et al. (2023). Electroencephalography in consumer behaviour and creative content evaluation. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10, 474. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01991-6> [in English].
12. Bazzani, A., Ravaioli, S., Trieste, L., Faraguna, U., & Turchetti, G. (2020). Is EEG suitable for marketing research? A systematic review. *Frontiers in Neuroscience*, 14, 578566. <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.594566> [in English].
13. Cardoso, L., Chen, M.-M., Araújo, A., de Almeida, G. G. F., Dias, F., & Moutinho, L. (2022). Accessing Neuromarketing Scientific Performance: Research Gaps and Emerging Topics. *Behavioral Sciences*, 12(2), 55. <https://doi.org/10.3390/bs12020055> [in English].
14. Khondakar, M.F.K., Sarowar, M.H., Chowdhury, M.H. et al. (2024). A systematic review on EEG-based neuromarketing: recent trends and analyzing techniques. *Brain Inf.* 11, 17. <https://doi.org/10.1186/s40708-024-00229-8> [in English].
15. Mashrur, F. R., Rahman, K. M., Miya, M. T. I., Vaidyanathan, R., Anwar, S. F., Sarker, F., & Mamun, K. A. (2022). An intelligent neuromarketing system for predicting consumers' future choice from electroencephalography signals. *Physiol Behav*, 1(253), 113847. <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2022.113847> [in English].
16. Nordfält, J., & Ahlbom, C.-Ph. (2024). Utilising eye-tracking data in retailing field research. *Journal of Retailing*, 100(1), 148-160. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2024.02.005> [in English].

17. Panteli, A., Kalaitzi, E., & Fidas, C. A. (2024). A review on the use of eeg for the investigation of the factors that affect Consumer's behavior. *Physiol Behav*, 1(278), 114509. <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2024.114509>
18. Guo, R., Kim, N., & Lee, J. (2024). Empirical Insights into Eye-Tracking for Design Evaluation: Applications in Visual Communication and New Media Design. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1231. <https://doi.org/10.3390/bs14121231> [in English].
19. Ishtiaque, F., Miya, M. T. I., Mashrur, F. R., Rahman, K. M., Vaidyanathan, R., Anwar, S. F., Sarker, F., Ali, N. A., Tat, H. H., & Mamun, K. A. (2025). Machine learning-based viewers' preference prediction on social awareness advertisements using EEG. *Front Hum Neurosci*, 13(19), 1542574. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2025.1542574> [in English].
20. Gómez Carmona, D., Marín Dueñas, P. P., & Cano Tenorio, R. (2024). Advertising Effectiveness on Facebook: An Eye-Tracking Study Applied to Wine Tourism. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 16(8), 175–190. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5413> [in English].
21. Alsharif, A. H., Wang, J., Isa, S. M. et al. (2025). The synergy of neuromarketing and artificial intelligence: A comprehensive literature review in the last decade. *Futur Bus J*, 11, 170. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00591-x> [in English].

THE IMPACT OF NEUROMARKETING ON CONTENT CREATION IN MARKETING COMMUNICATIONS AND BUILDING BRAND TRUST

POPOVA N., Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: pnv-15@ukr.net, Scopus AU-ID 57204685593;

ORCID ID: 0000-0003-2797-6989.

BOLOTNA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Square, Kharkiv, Ukraine, 61022.

E-mail: o.v.bolotnaya@karazin.ua;

ORCID ID: 0000-0002-0585-0819.

Abstract. Digital transformation provides new opportunities for researching consumer behaviour based on the impact of content used in marketing communications. Today, effective content can be created based on research using neuromarketing methods that measure various consumer responses. This is especially important in the online environment, where trust in content builds trust in the brand.

However, despite the large amount of research on neuromarketing, insufficient attention is paid to the impact of neurodata on the content creation process, and it is poorly integrated into brand content strategy and brand trust building. Therefore, the problem of the relationship between neuromarketing, content used in marketing communications, and brand trust in the context of digital transformation is relevant. The purpose of this article is to determine the impact of neuromarketing on the creation of marketing content and its optimisation for building brand trust in the context of digital transformation.

Based on an analysis of literary sources and the results of research by scientists in the field of neuromarketing and marketing communications, the article discusses neuromarketing methods, their impact on the formation of optimal content, and their practical application. The article identifies the areas of influence of neuromarketing on marketing communications and the purpose of its application in marketing communications. The article proposes a model of the mechanism for building trust in a brand through the use of neuromarketing methods. It considers the role of digital transformation in changing the mechanism of neuromarketing's influence on content in marketing communications and, through it, on trust in the brand, including through the use of artificial intelligence.

The practical significance of the results obtained allows companies to increase their competitiveness through the use of neuromarketing methods, based on the use of content that builds brand trust and influences consumer behaviour. The results obtained allow us to continue research in the direction of determining the stability of trust over time, as well as the interaction of algorithms for the application of content and neuro-indicators of trust.

Key words: *neuromarketing, marketing content, trust, brand, consumer behaviour.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 338.45

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.168

JEL Classification: L14, M11, O20

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900,
Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, Scopus Author ID: 59353365900,
ORCID: 0000-0002-4519-7789.

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Наукова стаття присвячена поглибленому дослідженню проблеми формування логістичної стратегії підприємства із застосуванням стейкхолдерського підходу, що нині набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, цифровізації бізнесу та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність розгляду логістичної стратегії як багаторівневого процесу, в якому поєднуються класичні підходи стратегічного управління та сучасні методи стейкхолдер-менеджменту.*

У процесі дослідження проаналізовано наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, які розкривають різні підходи до формування логістичної стратегії підприємства, зокрема адаптивний, ризик-орієнтований, інноваційний, безпековий, фінансово-інтегрований та ін. Опираючись на результати аналізу сучасних наукових праць і практичних підходів, з'ясовано, що значна частина досліджень зосереджується на внутрішніх бізнес-процесах, оптимізації витрат та управлінні ризиками, тоді як у повній мірі нерозв'язаними залишаються проблемні питання врахування інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, як-от: потреба у методичному обґрунтуванні процесу інтеграції стейкхолдерських пріоритетів у логістичні стратегії; розроблення інструментів і процедур узгодження інтересів заінтересованих сторін тощо.

Метою статті є розроблення теоретико-методологічних засад формування логістичної стратегії підприємства з урахуванням стейкхолдерського підходу, що забезпечує довгострокову стійкість і гнучкість логістичної системи в умовах турбулентного середовища та воєнних ризиків.

На підставі систематизації наукових підходів уточнено сутність стейкхолдерського підходу в логістичному менеджменті та розкрито його ключові положення. Запропоновано авторську послідовність етапів формування логістичної стратегії на основі стейкхолдерського підходу, яка включає: проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію ключових стейкхолдерів, ранжування їх впливу, узгодження стратегічних цілей і завдань, розробку альтернативних варіантів логістичної стратегії, формування інструментів її реалізації, створення системи моніторингу й оцінки та механізмів коригування.

Результати дослідження доводять, що стейкхолдерський підхід дозволяє досягти балансу між економічними, соціальними та репутаційними результатами діяльності підприємства, створює передумови для його конкурентних переваг на ринку, забезпечує адаптацію логістичних стратегій до умов турбулентного середовища та воєнних ризиків.

Ключові слова: стейкхолдери, зацікавлені сторони, стейкхолдерський підхід, логістична стратегія, підхід до формування логістичної стратегії.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено низкою глобальних і локальних викликів: наслідками пандемії COVID-19, повномасштабною війною в Україні, руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів, енергетичною кризою та зростанням вартості ресурсів. У таких обставинах логістика виступає не лише інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів, але й ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств.

Для ефективного управління логістичною діяльністю підприємства та організації розробляють і впроваджують логістичні стратегії, застосовуючи відмінні підходи до їх формування.

Класичні підходи до формування логістичних стратегій орієнтовані передусім на оптимізацію витрат, скорочення часу постачань та підвищення якості сервісу. Однак у сучасних умовах господарювання є нагальна потреба у формуванні більш гнучких стратегій, які враховують інтереси широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – власників бізнесу, працівників, постачальників, клієнтів, державних інституцій, місцевих громад та міжнародних партнерів.

Саме стейкхолдерський підхід дозволяє гармонізувати суперечливі інтереси учасників логістичних процесів, знижувати рівень ризиків, а також формувати довгострокові конкурентні переваги підприємства. Проте залишається недостатньо дослідженим процес інтеграції стейкхолдерського підходу у формування логістичних стратегій, особливо в умовах воєнних ризиків та поствоєнної відбудови економіки України.

Таким чином, актуалізується завдання із вироблення методологічних засад формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу, що дозволить забезпечити її ефективність, адаптивність та орієнтованість на довгострокові інтереси як бізнесу, так і суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що нині проблематика формування логістичних стратегій підпри-

ємств активно розробляється у працях вітчизняних та зарубіжних науковців [1-12; 16; 17].

У сучасній науковій літературі розкрито окремі аспекти логістичної стратегії, зокрема: її роль у стратегічному розвитку підприємств (Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. [1]), Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Носалюк В. М. [2]); інвестиційно-логістичні рішення в умовах війни (Бучнів М. М., Івченко Є. А. [3]); забезпечення економічної безпеки (Попело О. В., Ткаченко Т. П. [4], Гевко В. [5]; розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів (Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. [8]); оптимізація вибору логістичної стратегії (Кондратенко Н. О., Новікова М. М. [9]); формування фінансово-логістичної стратегії (Мельникова К. В. [10]); виділення ефективності клієнтського сервісу як модератора у взаємозв'язку між логістичною стратегією та результативністю підприємства (Могака К. О. та Арані В. [11]) тощо.

Вивчення множини наукових праць [1-12; 16; 17] засвідчило, що проблема формування логістичної стратегії розглядається різнобічно: від класичних системних концепцій до сучасних підходів, зорієнтованих на інновації, цифровізацію, управління ризиками тощо. Водночас вчені пропонують різні підходи до її побудови залежно від специфіки галузі, зовнішнього середовища та стратегічних орієнтирів.

Зокрема, науковці Биба В. В., Пінчук Н. М. та Марченко В. О. [1] застосовують адаптивний підхід до формування логістичної стратегії. Автори підкреслюють важливість побудови гнучких логістичних стратегій, здатних забезпечувати безперервність діяльності підприємств у кризових умовах, зокрема під час війни. Вони наголошують, що ефективність логістики напряду залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, оптимізувати процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

У свою чергу, вчені Шостак Л. В., Ліпич Л. Г. та Носалюк В. М. [2] розглядають формування логістичної стратегії крізь призму умов воєнного часу, пропонуючи поєднання адаптивного і воєнно-орієнтованого підходів. Вони зазначають, що логістика в сучасних умовах набуває ознак «військової», що зумовлює необхідність застосування нових підходів, зорієнтованих на гнучкість, швидкість

ухвалення рішень та здатність реагувати на руйнування транспортних шляхів і розриви партнерських відносин. Автори виділяють класичні підходи (системний, функціональний, інтеграційний), проте наголошують на їх трансформації в умовах високої невизначеності та ризиків. Вони підкреслюють значення таких стратегічних орієнтирів, як гнучкість асортименту, формування резервів постачальників і транспорту, цифровізація процесів та адаптація логістичних рішень до воєнних умов.

У статті Бучнева М. М. та Івченка Є. А. [3], які досліджують стратегічні та інвестиційно-логістичні рішення в умовах воєнного конфлікту, запропоновано ризик-орієнтований підхід, що передбачає диверсифікацію постачальників і транспортних каналів, а також активізацію міжнародної співпраці для зменшення залежності підприємств від окремих джерел постачання. Такий підхід свідчить про потребу у переосмисленні логістичних стратегій з урахуванням чинників безпеки та економічної стійкості бізнесу.

Безпеково-орієнтований підхід до формування логістичної стратегії, у межах якого логістика розглядається як ключовий інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства, запропоновано у праці Попело О. В. і Ткаченко Т. П. [4]. Автори виділяють основні етапи її розробки - від стратегічного аналізу й визначення цілей до оцінки та контролю результатів. Важливими складовими стратегії виступають стратегічний аналіз, формування резервів, диверсифікація партнерських відносин та впровадження інформаційних технологій.

Інший науковець Гевко В. [5] пропонує безпеково-інноваційний підхід до формування логістичної стратегії (у підприємствах мережевих структур), яку розглядає як складову економічної безпеки мережевих структур. Автор обґрунтовує необхідність інтеграції логістичної стратегії з іншими напрямками управління (безпековим, фінансовим та інноваційним), виділяючи такі ключові стратегічні орієнтири, як-от: оптимізація витрат, скорочення циклу постачань, впровадження логістичних інновацій та розвиток партнерських відносин у ланцюгах постачання. Отже, такий безпеково-інноваційний підхід до формування логістичної стратегії поєднує управління ризиками, впровадження інновацій та розвиток партнерських відносин.

Галузево-специфічний та інноваційний підходи до формування логістичної стратегії підприємства пропонують використовувати Альошкіна Л. П. [6] і група авторів Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. [7]. У статті [6] авторка розкриває інноваційний аспект логістичної стратегії (в аграрній галузі) та підкреслює, що впровадження інноваційних рішень у логістиці дозволяє підприємствам не лише знизити витрати, а й підвищити ефективність функціонування всієї системи постачань. Інноваційна стратегія розглядається як багаторівневий процес, що охоплює визначення цілей, постановку завдань, прогнозування результатів, оцінку витрат та ризиків, реалізацію й подальший контроль ефективності. Особливістю цього підходу є орієнтація на використання сучасних цифрових технологій, автоматизацію процесів і створення гнучких систем управління потоками ресурсів.

У свою чергу, вчені Тимощук О. М., Мельник О. В. та Сьомін О. А. [7] досліджують логістичні стратегії у галузі водного транспорту, де актуалізується галузево-специфічний підхід для підприємств водного транспорту, пропонуючи використання базових стратегій - від мінімізації витрат і підвищення сервісу до аутсорсингу логістичних функцій.

Вони розглядають морські порти як стратегічні вузли глобальних логістичних ланцюгів і пропонують моделі розвитку, які враховують місію підприємства, зовнішнє середовище, інвестиційні обмеження та особливості галузі. Таким чином, обидва підходи мають спільну рису - вони орієнтовані на специфічні умови діяльності підприємства та передбачають індивідуалізацію логістичної стратегії. Інноваційний підхід робить акцент на технологічних перетвореннях і цифровізації, тоді як галузево-специфічний - на урахуванні особливостей конкретної галузі, її інфраструктури та бізнес-моделей.

Дослідження Криворучко О. М. та Овчаренко А. Г. [8] базуються на системному підході до формування логістичної стратегії підприємства, який ґрунтується на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів, а також взаємозв'язків між структурними підрозділами. Автори відзначають, що стратегія повинна ґрунтуватися на аналізі ресурсного потенціалу та довгострокових конкурентних переваг. Водночас вчені застосовують сервісно-орі-

єнтований підхід, наголошуючи на важливості якості логістичного обслуговування та адаптивності сервісу до потреб клієнтів.

Також системний підхід до формування логістичної стратегії практикується у науковій роботі Кондратенко Н. О. та Новікової М. М. [9]. На переконання авторів, логістична стратегія має бути тісно інтегрована з іншими функціональними стратегіями та відповідати загальній корпоративній стратегії підприємства. Такий підхід акцентує увагу на системності та комплексності формування логістичної стратегії, яка розглядається як частина системного управління підприємством.

Ідею інтегрованого підходу до формування логістичної стратегії, зокрема через поєднання фінансових і логістичних цілей у рамках єдиної фінансово-логістичної стратегії, запропонувала у праці [10] Мельникова К. В. На думку автора, ефективність логістики не можна розглядати відокремлено від фінансової складової, адже саме синергія цих елементів забезпечує оптимізацію витрат, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Таким чином, її підхід передбачає синергію фінансових і логістичних стратегій для оптимізації витрат та підвищення фінансової стійкості підприємств.

Конкурентний підхід до розроблення логістичної стратегії запропоновано у роботі Могаки К. О. та Арані В. [11]. Науковці розглядають логістичну стратегію як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства та акцентують увагу на тому, що результативність логістичної стратегії значною мірою залежить від ефективності клієнтського сервісу, який виступає модератором між стратегією і фінансово-економічними результатами компанії.

Отже, підхід Могаки В. О. та Арані В. можна визначити як клієнто-орієнтований і конкурентний, адже він підкреслює роль споживачів як ключових стейкхолдерів, від задоволеності яких залежить ефективність логістичних рішень та загальний успіх компанії. Водночас автори зосереджуються переважно на клієнтах як ключовій групі стейкхолдерів, що не дозволяє врахувати інтереси усіх інших зацікавлених сторін (власників бізнесу, працівників, постачальників, державних інституцій, місцевих громад та міжнародних партнерів).

Узагальнення окреслених напрацювань дає змогу виокремити основні підходи до формування логістичної стратегії, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до формування логістичної стратегії підприємства

Автори	Сфера дослідження	Основний підхід	Характеристика
1	2	3	4
[1] Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В.О.	Підприємства в умовах кризи	Адаптивний	Гнучкі логістичні стратегії, орієнтація на безперервність бізнес-процесів, оптимізація витрат, якість сервісу
[2] Шостак Л. В., Ліпич Л. Г, Носалюк В. М.	Логістика у воєнний період	Адаптивний, воєнно- орієнтований	Гнучкість асортименту, резерви постачальників і транспорту, цифровізація, швидке реагування на ризики
[3] Бучнів М. М., Івченко Є. А.	Логістика у воєнних умовах	Ризик- орієнтований	Управління ризиками, диверсифікація каналів постачання, міжнародна співпраця, забезпечення безпеки
[4] Попело О. В., Ткаченко Т. П.	Економічна безпека підприємств	Безпеково- орієнтований	Логістика як складова економічної безпеки, стратегічний аналіз, диверсифікація постачальників, ІТ-рішення
[5] Гевко В.	Мережеві структури, економічна безпека	Безпеково- інноваційний	Логістика як інструмент економічної безпеки, впровадження інновацій, розвиток партнерських відносин
[6] Альош- кіна Л. П.; [7] Тимошук О. М., Мельник О.В, Сьомін О. А.	Аграрна сфера; водний транспорт	Інноваційний та галузево- специфічний	В агросфері – орієнтація на інновації у логістиці; для водного транспорту – інте- грація портів у логістичні ланцюги, базові стратегії (мінімізації витрат, сервісу, інвестицій, аутсорсинг)

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
[8] Криво- ручко О. М., Овчаренко А. Г.	Промислові підприємств ва	Системний, сервісно- орієнтований	Забезпечення якості логіс- тичного обслуговування, адаптивність сервісу, використання аутсорсингу, реінжинірингу та «кайдзен»
[9] Кондра- тенко Н. О., Новікова М.М.	Побудова стратегії промисло- вих підпри- ємств	Системний	Стратегічний аналіз, визна- чення місії, логістичний аудит, інтеграція з функціо- нальними стратегіями
[10] Мельни- кова К. В.	Міжнародна торгівля, фінансові аспекти	Фінансово- інтегрований	Синергія фінансової та логіс- тичної стратегії, оптимізація витрат, підвищення фінансової стійкості
[11] Могака К. О., Арані В.	Міжнародні компанії, конкуренто- спромож- ність	Клієнто- орієнтований / конкурентний	Логістична стратегія як інст- румент конкурентоспромож- ності; ефективність клієнтсь- кого сервісу як модератор впливу стратегії на результа- тивність підприємства

Джерело: згруповано авторами за [1-11]

Отже, ретельний аналіз наукових праць [1-12; 16; 17] показав, що логістична стратегія підприємства може формуватися за різними підходами: адаптивним, воєнно-орієнтованим, ризик-орієнтованим, безпековим, безпеково-інноваційним, інноваційним, галузево-специфічним, системним, сервісно-орієнтованим, фінансово-інтегрованим та конкурентним.

Кожен із них відображає специфіку функціонування підприємств у конкретних умовах і націлений на підвищення ефективності та стійкості їх діяльності.

Водночас спільною рисою є прагнення до оптимізації витрат, забезпечення без перервності бізнес-процесів, підвищення якості сервісу та зміцнення економічної безпеки. Такі дослідження зосереджені переважно на внутрішніх бізнес-процесах або управлінні ризиками, тоді як вплив зацікавлених сторін на логістичну політику підприємства розглядається поверхово.

Проте сучасні умови функціонування бізнесу потребують врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів (від власників і працівників до державних інституцій, місцевих громад та міжнародних партнерів) під час формування логістичних стратегій.

Таким чином, хоча науковці висвітлили ключові принципи й інструменти побудови логістичних стратегій, питання їх формування з урахуванням стейкхолдерського підходу досі залишається недостатньо розробленим, що й визначає актуальність подальших досліджень.

Невирішені складові загальної проблеми. У питанні інтеграції стейкхолдерського підходу до формування логістичних стратегій залишаються невирішеними такі аспекти, як-от необхідність:

- по-перше, уточнення сутності стейкхолдерського підходу в логістичній діяльності;
- по-друге, розроблення підходу до інтеграції стейкхолдерських пріоритетів у процес формування логістичної стратегії;
- по-третє, конкретизації дій кожного етапу формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу.

Формулювання цілей статті – розробити теоретико-методологічні засади формування логістичних стратегій підприємства з урахуванням стейкхолдерського підходу, що дозволить забезпечити довгострокову результативність, гнучкість та стійкість у турбулентному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування логістичної стратегії підприємства доцільно розглядати як складний багаторівневий процес, у якому поєднуються елементи класичних стратегічних підходів та сучасні методи стейкхолдер-менеджменту. Такий підхід обумовлений тим, що логістична діяльність не обмежується лише внутрішніми бізнес-процесами, а охоплює широке коло зацікавлених сторін.

Застосування стейкхолдерського підходу дозволяє гармонізувати інтереси підприємства з інтересами як зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів, що суттєво знижує ризики невиконання стратегічних завдань та підвищує рівень довіри до управлінських рішень. В умовах турбулентного середовища, наявності воєнних загроз та посилення глобальної конкуренції саме такий підхід

виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкості логістичної системи.

Зміст стейкхолдерського підходу у логістиці (рис. 1) розкривається через низку положень, зокрема:

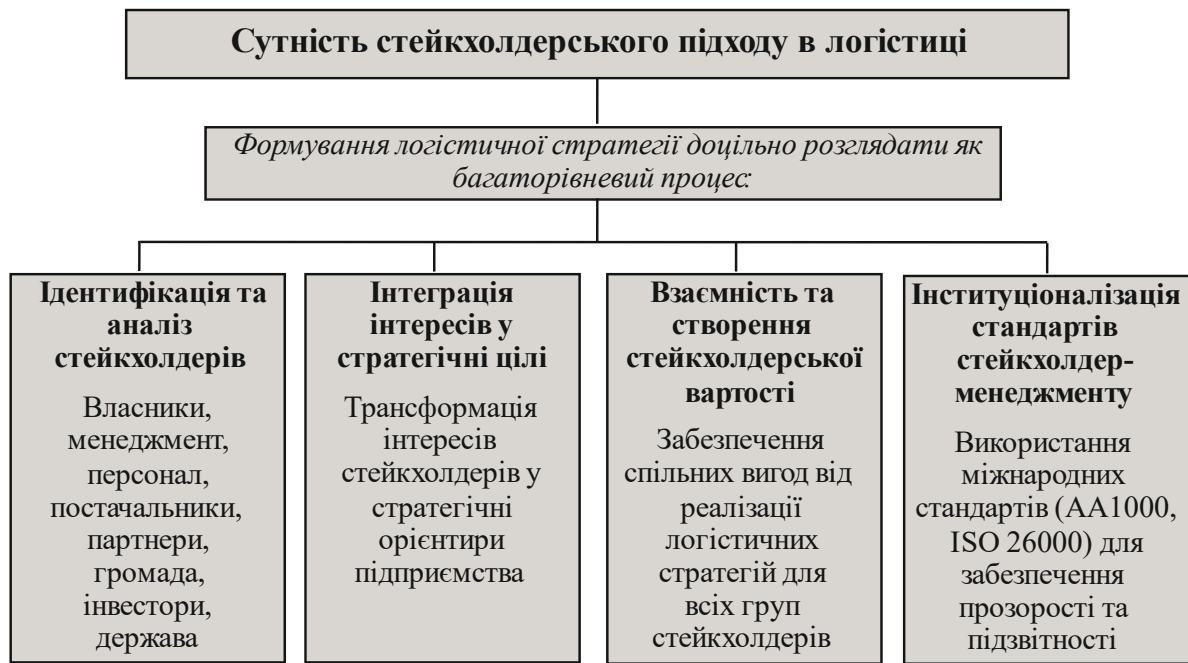


Рис. 1 Сутність стейкхолдерського підходу в логістиці

Джерело: сформовано авторами за [13-15]

- по-перше, він передбачає ідентифікацію та аналіз стейкхолдерів, яких традиційно класифікують на внутрішніх (власники, менеджмент, персонал) та зовнішніх (постачальники, клієнти, громада, інвестори, держава). Кожна з цих груп має свій рівень впливу на підприємство та власні інтереси, що зумовлює необхідність використання диференційованих методів взаємодії;

- по-друге, важливою складовою є інтеграція інтересів стейкхолдерів у стратегічні цілі підприємства, оскільки ефективний стейкхолдер-менеджмент полягає у трансформації цих інтересів у стратегічні орієнтири підприємства, що дозволяє досягати балансу між економічними, соціальними та репутаційними результатами діяльності;

- по-третє, вагоме значення має принцип взаємності та створення стейкхолдерської вартості, яка відображає сукупні вигоди від реалізації логістичних стратегій. У цьому контексті логістична

стратегія повинна створювати додану цінність не лише для акціонерів, але й для інших зацікавлених сторін;

- по-четверте, сучасна практика вимагає інституціоналізації стандартів стейкхолдер-менеджменту. Міжнародні стандарти (AA1000 Stakeholder Engagement Standard чи ISO 26000) надають підприємствам інструментарій для організації прозорості та підзвітності взаємодії з різними стейкхолдерами, що підвищує ефективність і легітимність стратегічних рішень [13-15].

Враховуючи вищезазначені положення, пропонується така черговість формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу, яка включає 10 етапів (рис. 2).

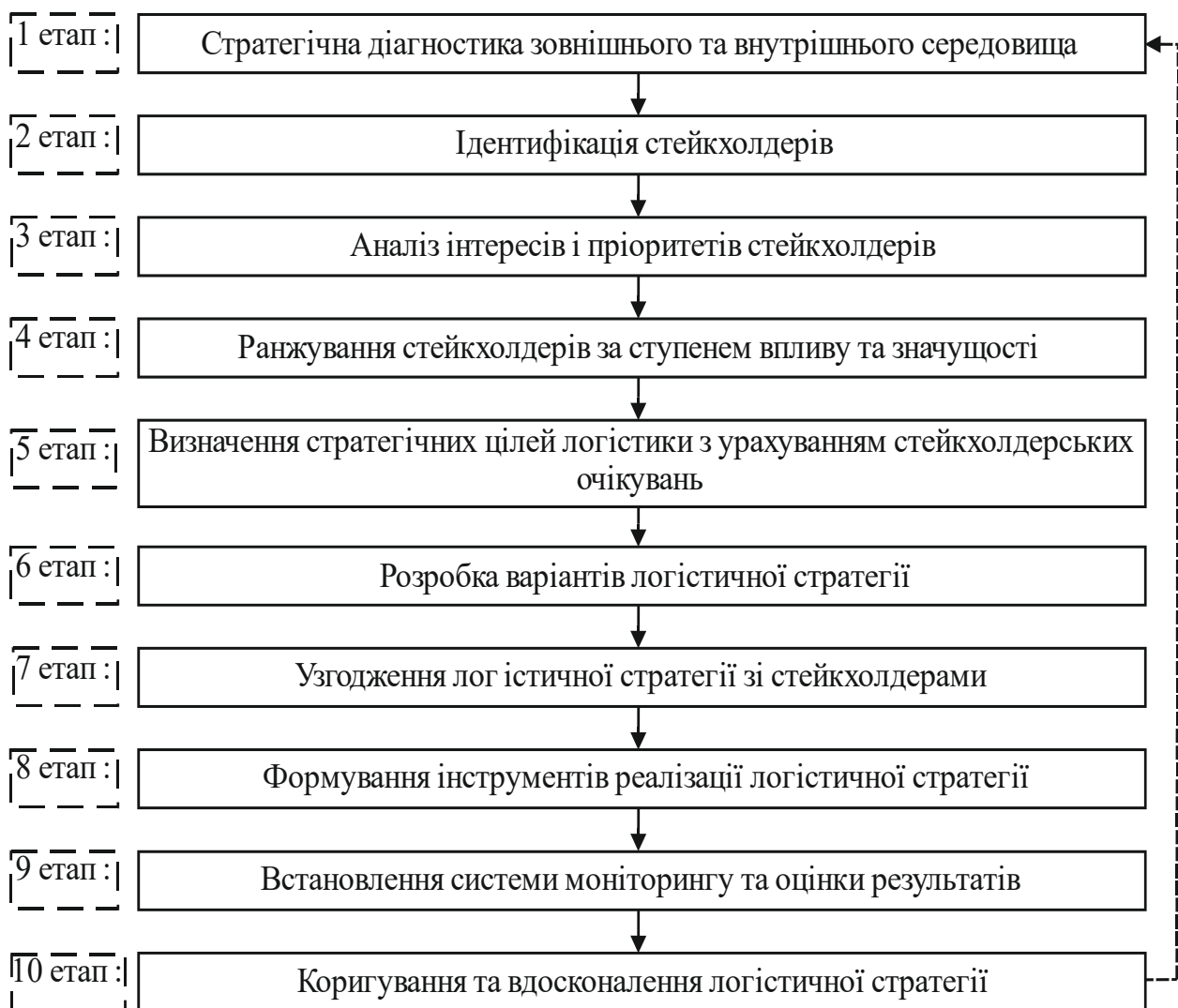


Рис. 2. Послідовність формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу

Джерело: сформовано авторами

На першому (початковому) етапі формування логістичної стратегії проводиться комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що передбачає всебічну діагностику умов його функціонування (рис. 3).

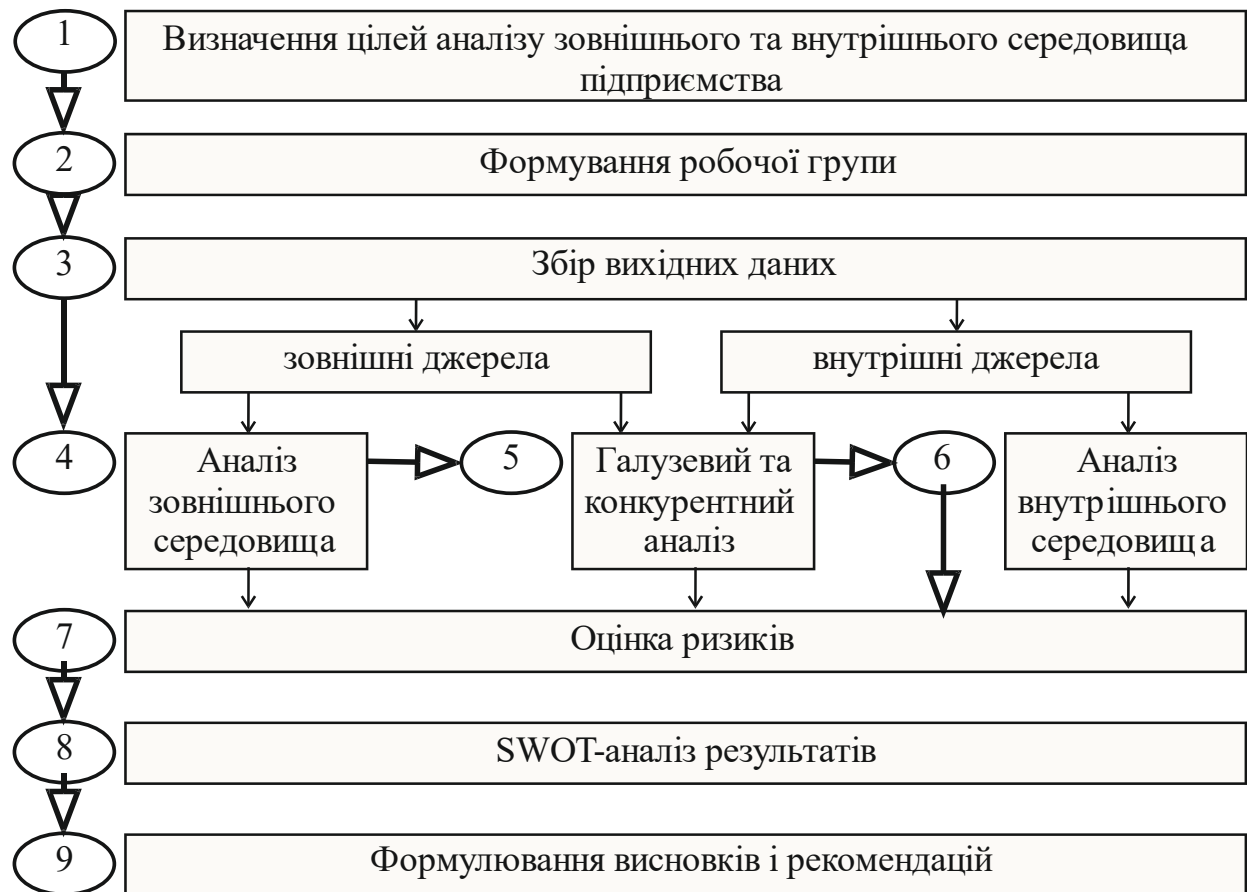


Рис. 3. Алгоритм здійснення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Джерело: сформовано авторами

Насамперед потрібно визначити цілі аналізу (наприклад, ефективність логістичних процесів, стійкість до ризиків, готовність до цифровізації тощо) та сформувати робочу групу, яка включає представників ключових функціональних підрозділів – логістики, фінансів, ІТ, персоналу, виробництва, експертів і ключових стейкхолдерів. Наступним кроком є забезпечення доступу до внутрішніх даних (фінансової звітності, статистики перевезень, показників використання транспорту, інформації про персонал) та до зовнішніх джерел (державної статистики, галузевих оглядів, нормативно-правових актів).

Аналіз зовнішнього середовища доцільно проводити за допомогою PESTEL-методики (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), охоплюючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Галузевий та конкурентний аналіз завбачує визначення сили конкурентів, загрозу товарів-замінників, бар'єри входу на ринок, а також переговорну силу постачальників і клієнтів (модель «п'яти сил Портера»).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства охоплює оцінку ресурсів і активів, аналіз ефективності операційних процесів, діагностику кадрового потенціалу та організаційної культури, а також перевірку рівня цифрової зрілості.

Після оцінювання виявлених ризиків шляхом формування матриці ризиків із визначенням їх імовірності і впливу, отримані результати потрібно узагальнити, представивши у вигляді SWOT-аналізу, що дозволить поєднати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями й загрозами. На підставі його результатів формують відповідні висновки та рекомендації, що є підґрунтям для наступних етапів розробки логістичної стратегії.

Другий етап формування логістичної стратегії передбачає ідентифікацію стейкхолдерів, які прямо або опосередковано впливають на логістичну діяльність підприємства чи відчують її результати. Виявлення зацікавлених сторін здійснюється на підставі таких методів: аналізу документів (контрактів, нормативних актів), експертних інтерв'ю з керівниками та працівниками, опитувань клієнтів і партнерів, аналізу ринку й галузевих трендів.

Зокрема, перелік стейкхолдерів автотранспортних підприємств (АТП) та їх вплив на логістичну стратегію подано у табл. 2.

Аналіз інтересів і пріоритетів стейкхолдерів (етап 3) завбачує виявлення конкретних очікувань різних груп зацікавлених сторін від діяльності підприємства та визначення першочергових інтересів. Для цього проводиться оцінка впливу інтересів на стратегічні рішення підприємства через матрицю «Вплив-інтерес», яка дозволяє класифікувати стейкхолдерів за рівнем їхньої вагомості. Наприклад, клієнти з високим рівнем впливу та високими

очікуваннями потрапляють у групу стратегічних стейкхолдерів, з якими потрібно вести постійну комунікацію та враховувати їхні інтереси у стратегічних цілях; стейкхолдери з низьким рівнем впливу та інтересу можуть залишатися у зоні моніторингу без значних ресурсних витрат (табл. 3).

Таблиця 2

**Стейкхолдери автотранспортного підприємства та
їх вплив на логістичну стратегію**

Стейкхолдери	Рівень впливу	Основні інтереси
Внутрішні стейкхолдери		
Власники, акціонери	Високий	Прибутковість, фінансова стійкість, конкурентні переваги
Топ-менеджмент (дирекція, керівники відділів)	Високий	Ефективність логістичних процесів, досягнення цілей
Персонал (водії, диспетчери, ремонтники)	Середній	Заробітна плата, безпека праці, стабільність зайнятості
Зовнішні стейкхолдери		
Клієнти (корпоративні замовники, пасажери)	Високий	Надійність перевезень, швидкість доставки, якість сервісу
Постачальники (паливо, запчастини, IT-рішення)	Середній/ високий	Стабільність контрактів, своєчасні платежі
Органи державної влади (транспортні інспекції, податкові служби)	Високий	Дотримання законодавства, ліцензійні умови
Місцеві громади	Середній	Екологічна безпека, соціальна відповідальність
Фінансові установи, інвестори	Середній/ високий	Повернення інвестицій, фінансова стійкість
Екологічні організації, профспілки	Середній	Мінімізація викидів, дотримання соціальних стандартів

Джерело: сформовано авторами

Такий аналіз дозволяє виявити як зони гармонії (балансу) між інтересами підприємства та стейкхолдерів, так і потенційні конфлікти, які потребують управлінського врегулювання.

На четвертому етапі формування логістичної стратегії здійснюється впорядкування зацікавлених сторін за рівнем їхнього впливу на діяльність підприємства та ступенем зацікавленості у

реалізації логістичної стратегії. Матриця «Вплив-інтерес» (табл. 3) дозволяє розділити стейкхолдерів на чотири основні групи: ключові (високий вплив та високий інтерес), потенційні союзники (високий вплив, але низький інтерес), ті, що потребують уваги (низький вплив, але високий інтерес), та другорядні (низький вплив і низький інтерес). Результатом ранжування є визначення пріоритетних груп стейкхолдерів, з якими необхідно будувати найбільш тісну та систематичну взаємодію.

Таблиця 3

**Матриця «Вплив-інтерес» стейкхолдерів
автотранспортного підприємства**

Рівень впливу / інтересу	Високий інтерес	Низький інтерес
Високий вплив	Квадрант А – Ключові стейкхолдери Клієнти (замовники перевезень) Власники та акціонери Органи державної влади (транспортна інспекція, митниця) Стратегія взаємодії: постійна комунікація, врахування інтересів у стратегії, партнерські програми	Квадрант В – Потенційні союзники Інвестори Страхові компанії Стратегія взаємодії: регулярне інформування, формування довіри, підтримка співпраці
Низький вплив	Квадрант С – Стейкхолдери, що потребують уваги Персонал (водії, ремонтний персонал) Постачальники палива та запчастин Місцеві громади Стратегія взаємодії: консультації, забезпечення соціальних і екологічних стандартів	Квадрант D – Стейкхолдери для моніторингу Конкуренти Екологічні організації Засоби масової інформації Стратегія взаємодії: періодичний моніторинг позиції та впливу, мінімальна взаємодія

Джерело: сформовано авторами

П'ятий етап з визначення стратегічних цілей логістики з урахуванням стейкхолдерських очікувань охоплює формування орієнтирів, які визначають напрями розвитку всієї логістичної системи. На цьому етапі результати аналізу зовнішнього і

внутрішнього середовища, а також узгоджені інтереси ключових стейкхолдерів трансформуються у конкретні цілі, що повинні бути реалістичними, вимірюваними та узгодженими з місією і загальною корпоративною стратегією підприємства. У практичному вимірі це означає, що АТП може ставити перед собою цілі щодо зменшення витрат на перевезення завдяки оптимізації маршрутів, підвищення рівня безпеки перевезень, впровадження цифрових технологій моніторингу транспорту чи розширення клієнтської бази за рахунок більш якісного сервісу. Водночас важливо враховувати очікування державних органів (дотримання екологічних стандартів), клієнтів (швидкість і надійність перевезень) та власників (зростання прибутковості). Таким чином, стратегічні цілі стають «мостом» між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами його стейкхолдерів, забезпечуючи збалансований розвиток у довгостроковій перспективі.

Розробка варіантів логістичної стратегії (етап 6) передбачає формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку логістичної системи підприємства з урахуванням стратегічних цілей та потреб основних стейкхолдерів. Доцільно поєднати класичні підходи стратегічного менеджменту (зниження витрат, диференціація, інтеграція ланцюгів постачання) із сучасними тенденціями логістики – цифровізацією, екологізацією, орієнтацією на клієнта та управлінням ризиками. Кожен варіант стратегії повинен містити опис ключових заходів, необхідних ресурсів, очікуваних результатів і потенційних ризиків (табл. 4).

Серед таких альтернатив обирається найбільш збалансований та життєздатний варіант, що враховує інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Сьомим етапом формування логістичної стратегії підприємства є її узгодження із усіма зацікавленими сторонами через організацію консультацій, зустрічей та робочих нарад з представниками основних груп стейкхолдерів. Метою є отримання зворотного зв'язку щодо запропонованих варіантів логістичної стратегії, виявлення можливих конфліктів інтересів і пошук компромісних рішень.

Етап 8 з формування інструментів реалізації логістичної стратегії полягає у виборі конкретних методів, механізмів та ресурсів, за допомогою яких підприємство зможе втілити визначені стратегічні цілі. Необхідно деталізувати, які саме управлінські,

організаційні, технологічні та фінансові інструменти будуть використані для досягнення запланованих результатів, як-от: сучасні цифрові системи управління транспортом, автоматизація документообігу, запровадження КРІ для оцінки ефективності логістичних процесів, створення центрів відповідальності, впровадження системи мотивації персоналу тощо.

Таблиця 4

Варіанти логістичної стратегії АТП

Варіант стратегії	Основна характеристика	Ключові заходи	Очікувані результати	Потенційні ризики
Мінімізація витрат	Орієнтація на зниження собівартості перевезень	Оптимізація маршрутів, використання економічних режимів руху, скорочення простоїв	Зменшення витрат на паливе та обслуговування, підвищення рентабельності	Недостатній рівень сервісу, ризик втрати клієнтів через конкуренцію
Сервісно-орієнтована	Підвищення якості послуг та лояльності клієнтів	Розширення спектра послуг (експрес-доставка, відстеження онлайн), скорочення часу виконання замовлень	Зростання обсягів замовлень, зміцнення репутації на ринку	Зростання витрат на персонал та технології
Інноваційна	Використання сучасних цифрових і «зелених» технологій	Впровадження GPS-систем моніторингу, використання електротранспорту, автоматизація управління автопарком	Підвищення ефективності логістичних процесів, зниження впливу на довкілля	Високі інвестиційні витрати, довгий термін окупності
Інтегрована / мережево-орієнтована	Побудова партнерських відносин з ключовими стейкхолдерами	Кооперація з постачальниками пального, сервісними центрами, муніципалітетами	Забезпечення стабільності логістичних ланцюгів, довгострокові контракти	Залежність від партнерів, складність координації

Джерело: сформовано авторами за [16-17]

Дев'ятий етап послідовності розроблення логістичної стратегії на основі стейкхолдерського підходу передбачає впровадження системи моніторингу та оцінки її результатів. Для цього слід розробити набір KPI, які відображають якість і результативність логістичних процесів, зокрема: рівень витрат на транспортування, час доставки, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт використання транспортних засобів, обсяг викидів CO₂ тощо. Регулярний збір і аналіз цих даних забезпечить можливість оперативно вносити корективи в діяльність підприємства.

Коригування та вдосконалення логістичної стратегії є завершальним десятим і водночас безперервним етапом її формування. Його сутність полягає у внесенні змін до вже сформованої логістичної стратегії з урахуванням результатів моніторингу, змін у зовнішньому середовищі та нових потреб стейкхолдерів.

Таким чином, використання стейкхолдерського підходу у процесі формування логістичної стратегії дозволяє підприємствам забезпечити узгодження власних цілей із інтересами ключових груп зацікавлених сторін, що підвищує ефективність логістичних рішень, мінімізує ризики та сприяє формуванню довгострокової стійкості; а також зміцнити конкурентоспроможність, репутацію та соціальну відповідальність підприємства, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. У статті доведено необхідність застосування стейкхолдерського підходу при формуванні логістичної стратегії підприємства в умовах динамічного та ризикованого середовища. Встановлено, що такий підхід забезпечує узгодження інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, сприяє мінімізації ризиків і підвищує ефективність реалізації стратегічних завдань.

Запропоновані теоретико-методологічні засади розроблення логістичної стратегії охоплюють комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікацію та ранжування стейкхолдерів, врахування їхніх інтересів і пріоритетів, визначення стратегічних цілей, розробку та узгодження альтернативних варіантів стратегії, формування інструментів реалізації, моніторинг і коригування. Побудована послідовність розробки логістичної стратегії із врахуванням позицій зацікавлених сторін формує основу для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства, а також відкриває перспективи для подальших наукових досліджень

у сфері інтеграції стейкхолдер-менеджменту в логістичний менеджмент.

Література

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327>
2. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Носалюк В. М. Формування стратегії логістичного управління підприємством в умовах воєнного часу. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 74. С. 82–84. URL: <https://www.market-infr.od.ua/uk/74-2023>
3. Бучнєв М. М., Івченко Є. А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1 (281). С. 64–39. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/799>
4. Попело О. В., Ткаченко Т. П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 23–35. URL: [https://es.istu.edu.ua/Economic Synergy/article/view/103](https://es.istu.edu.ua/Economic%20Synergy/article/view/103)
5. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережових структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1 (62). С. 110–117. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=795>
6. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. № 2. С. 57–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11
7. Тимошук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 40–44. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4003&i=7>
8. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61–76. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>
9. Кондратенко Н. О., Новікова М. М. Побудова логістичної стратегії підприємств. *Науковий Вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. № 717. С. 78–81. URL: https://eprints.kname.edu.ua/42993/1/Pobudova_logistichnoy_strategii%281%29.pdf

10. Мельникова К. В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 456–461. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_456_461
11. Mogaka C. O., Arani W. Logistics strategy as a competitive tool for firm performance: The moderating effect of customer service effectiveness. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*. 2020. № 5(1). Pp. 56–65. URL: <https://jsdtl.sciview.net/index.php/jsdtl/article/view/89/61>
12. Водолажська Т. О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах: монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко. Харків: ФОП Панов А. М. 2024. С. 68-104.
13. Власова Т. Г. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Економічні науки*. 2023. № 5. С. 21–26. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19004>
14. Лагута Я. М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. № 25 (1). С. 130–133.
15. Галушка З. І. Стейкхолдерський підхід в управлінні організацією. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. С. 199–202. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/eb789f5f-2786-4b34-8ea9-18c25f750c24>
16. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 170–183. URL : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268638>
17. Самостян В., Павлова І., Придюк В. Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. Т. 1, № 1 (22). URL: <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/1371>

References

1. Byba, V. V., Pinchuk, N. M., & Marchenko, V. O. (2023). Upravlinnia rozroblenniam lohistychnoi stratehii yak skladovoi zahalnoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Management of the development of logistics strategy as a component of the overall enterprise development strategy]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 10. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327> [in Ukrainian].
2. Shostak, L. V., Lypych, L. H., & Nosaliuk, V. M. (2023). Formuvannia stratehii lohistychnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho chasu [Formation of logistics management strategy of the enterprise in wartime conditions]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 74, 82-84. Retrieved from : <https://www.market-infr.od.ua/uk/74-2023> [in Ukrainian].

3. Buchniev, M. M., & Ivchenko, Ye. A. (2024). Stratehichne upravlinnia ta investytsiino-lohistychna stratehiia v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Strategic management and investment-logistics strategy in the conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 1 (281), 64-39. Retrieved from : <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/799> [in Ukrainian].
4. Popelo, O. V., & Tkachenko, T. P. (2023). Stratehiia efektyvnoho funktsionuvannia lohistrychnoi systemy pidpriemstva v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Strategy of effective functioning of the enterprise logistics system in the context of ensuring economic security]. *Economic Synergy*, 2, 23-35. Retrieved from : <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/103> [in Ukrainian].
5. Hevko, V. (2020). Osoblyvosti formuvannia lohistrychnoi stratehii pidpriemstv merezhevykh struktur yak chynnyk zmitsnennia orhanizatsiinoi kultury [Features of forming logistics strategy of network enterprises as a factor of strengthening organizational culture]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 1 (62), 110-117. Retrieved from : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=795> [in Ukrainian].
6. Aloschkina, L. P. (2019). Innovatsiina lohistrychna stratehiia yak instrument optymizatsii biznes-protseviv ahrarnykh pidpriemstv [Innovative logistics strategy as a tool for optimizing business processes of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*, 2, 57-61. Retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11 [in Ukrainian].
7. Tymoshchuk, O. M., Melnyk, O. V., & Somin, O. A. (2018). Formuvannia lohistrychnoi stratehii pidpriemstv vodnoho transportu [Formation of logistics strategy of water transport enterprises]. *Ekonomika ta derzhava. Ekonomichni nauky – Economy and State. Economic Sciences*, 3, 40-44. Retrieved from : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4003&i=7> [in Ukrainian].
8. Kryvoruchko, O. M., & Ovcharenko, A. H. (2021). Rozrobka stratehii yakosti lohistrychnoho obsluhovuvannia spozhyvachiv [Development of quality strategies for customer logistics service]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 38, 61-76. Retrieved from : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995> [in Ukrainian].
9. Kondratenko, N. O., & Novikova, M. M. (2014). Pobudova lohistrychnoi stratehii pidpriemstv [Construction of logistics strategy of enterprises]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika – Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Economics*, 717, 78-81. Retrieved from : https://eprints.kname.edu.ua/42993/1/Pobudova_logistichnoy_strategii%281%29.pdf [in Ukrainian].

10. Melnykova, K. V. (2025). Formuvannia finansovo-lohistychnoi stratehii v lohistychnykh systemakh [Formation of financial-logistics strategy in logistics systems]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 456-461. Retrieved from : https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_456_461 [in Ukrainian].

11. Mogaka, C. O., & Arani, W. (2020). Logistics strategy as a competitive tool for firm performance: The moderating effect of customer service effectiveness. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 5 (1), 56-65. Retrieved from : <https://jsdtl.sciview.net/index.php/jsdtl/article/view/89/61> [in English].

12. Vodolazhska, T. O. (2024). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii pidpriemstva [Modeling of enterprise logistics strategies]. In O. M. Kryvoruchko (Ed.), *Innovatsiini pidkhody do rozvytku upravlinnia na transportnykh pidpriemstvakh – Innovative approaches to management development in transport enterprises* (pp. 68-104). Kharkiv: FOP Panov A.M. [in Ukrainian].

13. Vlasova, T. H. (2023). Vyznachennia vplyvu vnutrishnikh i zovnishnikh steikkholderiv na rozvytok pidpriemstva [Defining the impact of internal and external stakeholders on enterprise development]. *Ekonomichni nauky – Economic Sciences*, 5, 21-26. Retrieved from : <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19004> [in Ukrainian].

14. Lahuta, Ya. M. (2017). Steikkholderskyi pidkhid v korporatyvni sotsialnii vidpovidalnosti kompanii [Stakeholder approach in corporate social responsibility of the company]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of International Humanitarian University. Economics and Management*, 25 (1), 130-133 [in Ukrainian].

15. Halushka, Z. I. (2022). Steikkholderskyi pidkhid v upravlinni orhanyzatsiieiu [Stakeholder approach in organization management]. In *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu – Strategic Imperatives of Modern Management: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference* (pp. 199-202). Kyiv: KNEU. Retrieved from : <https://ir.kneu.edu.ua/items/eb789f5f-2786-4b34-8ea9-18c25f750c24> [in Ukrainian].

16. Vodolazhska, T. O., & Achkasova, L. M. (2022). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii pidpriemstva [Modeling of enterprise logistics strategies]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 40, 170-183. Retrieved from : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268638> [in Ukrainian].

17. Samostian, V., Pavlova, I., & Prydiuk, V. (2024). Udoskonalennia lohistychnoi stratehii pidpriemstva na rynku transportnykh posluh [Improving the logistics strategy of the enterprise in the transport services market]. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti – Modern Technologies in Mechanical Engineering and Transport*, 1 (1 (22)). Retrieved from : <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/1371> [in Ukrainian].

STAKEHOLDER APPROACH TO THE FORMATION OF A COMPANY'S LOGISTICS STRATEGY

VODOLAZHSKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900, Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, Scopus Author ID: 59353365900,

ORCID: 0000-0002-4519-7789.

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The scientific article is devoted to an in-depth study of the problem related to forming a company's logistics strategy through the application of the stakeholder approach, which is gaining particular relevance in the context of globalization, business digitalization, and increasing uncertainty of the external environment. The expediency of considering logistics strategy as a multi-level process that combines classical approaches to strategic management with modern methods of stakeholder management is substantiated.*

The study analyzes the scientific contributions of domestic and foreign scholars who reveal various approaches to forming a company's logistics strategy, including adaptive, risk-oriented, innovative, security-oriented, financially integrated, and others. Based on the results of analyzing contemporary academic works and practical approaches, it has been found that a significant share of research focuses mainly on internal business processes, cost optimization, and risk management, while issues related to the consideration of stakeholder interests remain insufficiently addressed. These include the need for methodological justification of stakeholder priority integration into logistics strategies and the development of tools and procedures for aligning the interests of different stakeholder groups.

The purpose of the article is to develop the theoretical and methodological foundations for forming a company's logistics strategy that accounts for the stakeholder approach, ensuring long-term resilience and flexibility of the logistics system in conditions of a turbulent environment and war-related risks. Based on the systematization of scientific approaches, the essence of the stakeholder approach in logistics management has been clarified, and its key provisions have been revealed. The authors propose a sequence of stages for developing a logistics strategy based on the stakeholder approach, which includes: conducting a comprehensive analysis of the external and internal environment, identifying key stakeholders, ranking their influence, aligning strategic goals and objectives, developing alternative variants of the logistics strategy, forming implementation tools, establishing a system for monitoring and evaluation, and designing mechanisms for adjustment.

The research results demonstrate that the stakeholder approach allows achieving a balance between economic, social, and reputational outcomes of a company's activity, creates preconditions for competitive advantages in the market, and ensures the adaptation of logistics strategies to the conditions of environmental turbulence and war-related risks.

Key words: *stakeholders, stakeholder approach, logistics strategy, strategy formation approach, interested parties.*



УДК 331.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.191

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ

ШМОРГУН О. А., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії), кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: olgafemyak@ukr.net,ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7940-6374>.

Анотація. У статті досліджується синергетичний зв'язок між розвитком цифрових компетенцій і формуванням культури безперервного навчання як ключового фактора підвищення адаптивності та інноваційного потенціалу українських організацій у контексті четвертої промислової революції. У сучасних умовах прискореної глобалізації, технологічних трансформацій та воєнно-економічних викликів здатність підприємств швидко реагувати на зміни стала не конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання. Основою цієї здатності є людський капітал, продуктивність якого визначається високим рівнем цифрових навичок працівників та глибоко вкоріненою культурою навчання.

Здійснено систематизацію еволюції ключових понять цифрових компетенцій – від комп'ютерної грамотності й інформаційної грамотності до сучасних моделей цифрової компетентності та цифрової культури, що інтегрують знання, навички та ціннісні орієнтації людини у цифровому середовищі. Проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також міжнародні стандарти, зокрема Європейську рамку DigComp 2.2, що дозволяє визначити критично важливі цифрові навички для професійної діяльності та участі в житті суспільства.

Окрему увагу приділено концептуальному обґрунтуванню взаємозалежності цифрових компетенцій і культури безперервного навчання як замкненої системи зворотного зв'язку, де розвиток одного елемента стимулює та підсилює інший. Представлено математичну модель трансформації компетенцій працівників із врахуванням динаміки зворотного зв'язку, що демонструє механізм підвищення ефективності навчання та вплив на бізнес-результати.

Для практичної реалізації інтегрованого підходу запропоновано авторську модель чат-бота «Дзига», розробленого на платформі SendPulse і призначеного для підтримки цифрового навчання в режимі мікронавчання. Модель передбачає добровільну участь користувача, інтерактивну подачу знань і структуровану систему модулів, що охоплюють ключові цифрові компетенції: робота з офісними програмами, цифрові комунікації, кібербезпека, аналітика даних та AI-технології. Запровадження такого підходу демонструє перехід від централізованих і нав'язуваних LMS-систем до децентралізованих, гнучких рішень, орієнтованих на потреби користувача, що сприяє формуванню організації, що навчається.

Особлива увага приділена стратегічному значенню інтеграції цифрових компетенцій і культури навчання для підвищення організаційної гнучкості, залучення і утримання

талантів, стимулювання інновацій та підвищення продуктивності персоналу. Визначено перспективні напрями подальших досліджень: інтеграція чат-бота з корпоративними LMS і HRIS-системами, розробка об'єктивних метрик оцінки ефективності навчання та впровадження елементів адаптивного навчання на основі штучного інтелекту.

Ключові слова: цифрові компетенції, культура безперервного навчання, адаптивність організацій, цифрова трансформація, мікронавчання, чат-бот, SendPulse, організація, що навчається.

Постановка проблеми. В умовах четвертої промислової революції, прискореної глобальними кризами та унікальними викликами, що стоять перед Україною, здатність організації до адаптації та інновацій перестала бути конкурентною перевагою і стала фундаментальною умовою виживання.

Основою цієї здатності є людський капітал, продуктивність якого визначається двома взаємопов'язаними стовпами: високим рівнем цифрових компетенцій працівників та глибоко вкоріненою культурою безперервного навчання.

Ці елементи формують синергетичну систему, що дозволяє бізнесу не просто реагувати на зміни, а й проактивно формувати своє майбутнє. Український бізнес змушений здійснювати цифрову трансформацію в умовах екзистенційної загрози, що кардинально змінює пріоритети та підходи до управління людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття цифрових компетенцій зазнало значної еволюції, трансформувавшись від базового уявлення про «комп'ютерну грамотність» [1] до всеосяжної концепції, що є ключовою для ефективної участі в сучасному економічному та соціальному житті. На сьогоднішній день у науковому дискурсі склалося широке термінологічне поле, де різні поняття часто використовуються як синоніми або взаємодоповнюючі елементи. Для систематизації цих понять та візуалізації їх еволюції доцільно представити їх у вигляді порівняльної таблиці (табл. 1).

Ця систематизація чітко демонструє еволюційний шлях від фокусування на технічних навичках (комп'ютерна грамотність) до когнітивних процесів (інформаційна грамотність) і, нарешті, до комплексного, ціннісно-орієнтованого розуміння взаємодії людини з цифровим середовищем (цифрова компетентність та культура).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз ключових понять,
пов'язаних із цифровими навичками**

Термін	Ключове визначення	Основний фокус
<i>1980-ті роки, епоха перших персональних комп'ютерів</i>		
Комп'ютерна грамотність [1]	Здатність використовувати комп'ютер для виконання базових завдань, включаючи основи програмування	Технічний інструмент, апаратне та програмне забезпечення
<i>Кінець 1980-х–1990-ті роки, передчуття інформаційного вибуху</i>		
Інформаційна грамотність [2; 11]	Здатність розпізнавати потребу в інформації, знаходити, оцінювати та ефективно її використовувати	Когнітивні процеси, критичне мислення, робота з джерелами
<i>Кінець 1990-х–2000-ні роки, масове поширення Інтернету</i>		
ІКТ-компетентність [6]	Здатність застосовувати інформаційно-комунікаційні технології для вирішення професійних та освітніх завдань, включаючи створення знань	Інтеграція технологій у діяльність, комунікація, створення контенту
<i>2000-ні роки, розвиток медіа та соціальних мереж</i>		
Медіа-компетентність [3]	Здатність аналізувати, критично оцінювати та створювати медіаповідомлення в різних форматах	Критичний аналіз медіа, розуміння маніпуляцій, створення медіапродуктів
<i>2000-ні–2010-ті роки, паралельно з цифровою компетентністю</i>		
Цифрова грамотність [3]	Часто використовується як синонім до цифрової компетентності, але з акцентом на базових навичках та безпеці в цифровому середовищі	Базові навички, безпека, організація роботи в цифровому просторі
<i>2010-ті роки – дотепер, стандартизований термін (ЄС)</i>		
Цифрова компетентність [6; 14]	Впевнене, критичне та відповідальне використання цифрових технологій для навчання, роботи та участі в житті суспільства	Комплексна здатність (знання, навички, ставлення) для життя в цифровому суспільстві
<i>2010-ті роки – дотепер, найширше філософське поняття</i>		
Цифрова культура [3; 4]	Інтегральна властивість особистості, що охоплює світогляд, ціннісні орієнтації, мотиви та норми поведінки в інформаційному середовищі	Світогляд, цінності, етика, соціальна взаємодія в цифровому середовищі

В українському науковому просторі поняття цифрової компетентності активно досліджується та інтегрується в освітню практику. Провідні вітчизняні вчені, зокрема О. Спірін та О. Овчарук, пропонують таке визначення: «здатність особистості впевнено та ґрунтовно користуватися засобами цифрових технологій у таких сферах, як професійна діяльність і працевлаштування, освіта, дозвілля, громадська діяльність, що є життєво необхідними для участі у щоденному соціально-економічному житті». Широта цього визначення, що охоплює всі сфери життя, підкреслює статус цифрової компетентності як універсальної, а не лише професійної навички [6].

Інші дослідники, такі як Н. Бахмат, Г. Братиця та ін., трактують цифрову компетентність як «інтегративну освіту», що відображає здатність особистості визначати інформаційну потребу, працювати з інформацією в різних форматах та застосовувати технології у професійній діяльності та повсякденному житті [3; 5].

Правовий контекст для цього поняття надає Закон України «Про вищу освіту», який визначає «компетентність» як «динамічну комбінацію знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей», що дозволяє обґрунтувати місце цифрової компетентності в системі освіти та її важливість як результату навчання [7].

Найширшим поняттям є «цифрова культура», що охоплює світогляд, ціннісні орієнтації та норми поведінки в інформаційному середовищі. Як зазначає О. Гуменний, вона є складовою загальної культури та інформаційного світогляду [4]. Перехід від «компетентності» до «культури» знаменує фундаментальну трансформацію, де цифровізація стає не просто інструментом, а середовищем життя.

Ключовою ініціативою, що стандартизувала та операціоналізувала поняття цифрової компетентності на міжнародному рівні, стала Європейська рамка цифрових компетентностей для громадян (DigComp) [12-14]. Остання версія, DigComp 2.2 (2022), містить понад 250 нових прикладів знань, умінь та ставлень, які допомагають громадянам взаємодіяти з новими технологіями, такими як системи штучного інтелекту (ШІ) та інструменти для віддаленої роботи [8; 15].

Офіційне визначення цифрової компетентності, закріплене в Рекомендації Ради ЄС від 2018 року, звучить так: «впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у житті суспільства. Вона визначається як комбінація знань, навичок та ставлень» [8].

Українська національна рамка цифрової компетентності, базуючись на європейській моделі, має власну унікальну структуру, що складається із шести сфер, 30 компетентностей та шести рівнів володіння [9].

На основі цих фреймворків можна виділити кілька кластерів цифрових навичок, що є критично важливими для сучасного бізнесу (рис. 1).

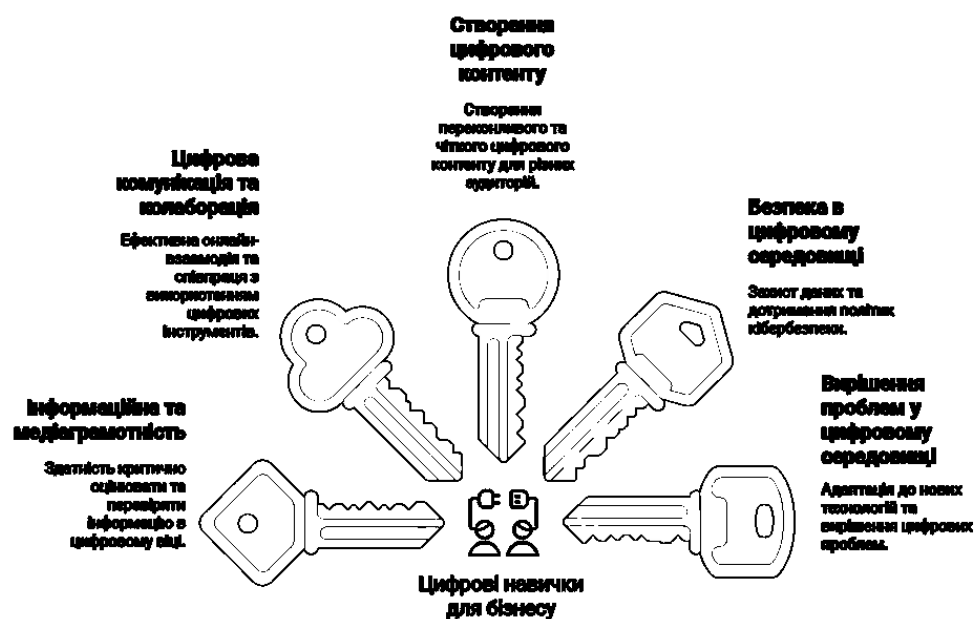


Рис. 1. Основи цифрової компетенції (розроблено на основі [8; 9])

Розвиток цих компетенцій є прямою інвестицією в ефективність бізнесу, оскільки дозволяє автоматизувати процеси, підвищити продуктивність та скоротити витрати.

Якщо цифровими компетенціями є набір інструментів та навичок, то культурою безперервного навчання – операційна система організації, яка забезпечує їх постійне оновлення й ефективне застосування. «Організація, що навчається» – середовище, де навчання інтегроване в щоденні робочі процеси, а допитливість, відкритість до нового та готовність ставити під сумнів усталені

підходи є частиною корпоративної ДНК. Здатність вчитися слід вважати ключовою навичкою як сьогодні, так і майбутнього.

Формування такої культури надає бізнесу низку фундаментальних стратегічних переваг, особливо в нестабільному середовищі:

1. Підвищення організаційної гнучкості. Ринок, технології і потреби клієнтів змінюються з безпрецедентною швидкістю. Культура безперервного навчання дозволяє компанії швидко адаптуватися до цих змін, перекваліфікуючи співробітників для нових ролей та завдань. Гнучкість дає змогу бачити альтернативи у вирішенні завдань та оперативно реагувати на нові вимоги.

2. Утримання та залучення талантів. Для сучасних фахівців можливість професійного й кар'єрного розвитку є одним з ключових факторів при виборі роботодавця і лояльності до нього. Співробітники, які відчують, що компанія інвестує в їхнє зростання, частіше залишаються в компанії, що дозволяє утримувати таланти та зберігати цінну експертизу всередині організації. Компанії, що створюють середовище довіри й інвестують в людей, гарантують, що співробітник захоче повернутися або порекомендувати компанію іншим.

3. Стимулювання інновацій. Інновації народжуються в середовищі, де заохочуються експерименти, аналіз та пошук нових підходів. Культура, що підтримує право на помилку та заохочує ставити запитання «а що, якщо?» та «чому ми робимо це саме так?», створює психологічну безпеку, необхідну для творчого вирішення проблем та генерації проривних ідей. Думки на кшталт «ми 100 разів пробували – не працює» блокують креативність та розвиток.

4. Підвищення продуктивності й ефективності. Прямим наслідком актуалізації знань і навичок є підвищення якості та швидкості виконання робочих завдань. Працівники, які поглиблюють свої знання, краще справляються зі своїми обов'язками, що веде до оптимізації процесів та покращення загальних бізнес-результатів.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на активне дослідження цифрових компетенцій, часто поза увагою залишається їх глибока взаємозалежність із культурою без перервного навчання. Багато компаній розглядають ці напрямки як паралельні, а не як єдину синергетичну систему, що прирікає їхні зусилля на низьку ефективність. Крім того, існує значний «розрив впливу»: компанії вимірюють активність у навчанні (кількість

тренінгів, учасників), а не реальний вплив на бізнес-результати, що не дозволяє довести стратегічну цінність інвестицій у персонал. Залишається недостатньо дослідженим питання практичної імплементації цих концепцій в унікальних умовах українського бізнесу, що функціонує під тиском війни.

Формулювання цілей статті – дослідити синергетичний зв'язок між розвитком цифрових компетенцій та формуванням культури безперервного навчання як єдиної системи; систематизувати практичні інструменти для побудови «організації, що навчається»; сформулювати стратегії розвитку цифрових навичок в умовах формування культури безперервного навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток цифрових компетенцій та формування культури навчання є глибоко взаємозалежними та утворюють синергетичну петлю зворотного зв'язку, де кожен елемент підсилює інший (рис. 2).

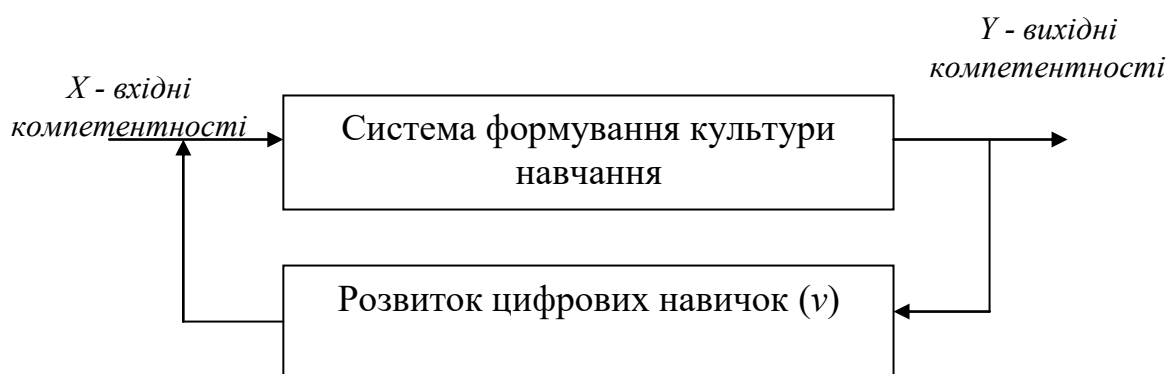


Рис. 2. Модель реалізації системи формування культури навчання

Позначимо вектори компетентностей розмірності n : $X \in R_n$ (вхідні компетентності), $y \in R_n$ (вихідні компетентності після навчання). Нехай v – скаляр, що описує розвиток цифрових навичок (інтенсивність системи зворотного зв'язку). Тоді

$$y = (A + vB)x + \varepsilon, \quad (1),$$

де $A \in R^{n \times n}$ – матриця прямого ефекту системи формування культури навчання (базове навчання, без динамічного зворотного зв'язку);

$B \in R^{n \times n}$ – матриця, що моделює, як саме ресурс розвитку цифрових навичок (зворотний зв'язок) підсилює/модифікує ефект навчання;

ε – шум / випадкові фактори, що впливають на навчання.

Отже, при фіксованому v навчальна система трансформує початкові компетенції X у Y через лінійний оператор $A+vB$. Чим більший v , тим більшу вагу має компонент зворотного зв'язку.

Позначимо індексацію за ітераціями часу t . Компетентності оновлюються після кожного навчального циклу:

$$\begin{aligned} y_t &= (A + v_t B) x_t, \\ x_{t+1} &= y_t, \\ v_{t+1} &= \rho v_t + \theta \Phi(y_t, x_t). \end{aligned}$$

У цій моделі:

$0 \leq \rho < 1$ – коефіцієнт загасання/пам'яті системи зворотного зв'язку (як швидко старі сигнали втрачають вплив);

$\theta \geq 0$ – чутливість системи v до результатів навчання;

$\Phi(y_t, x_t)$ – функція сигналу зворотного зв'язку (скаляр), наприклад приріст компетентностей або індикатор якості:

Наприклад, $\Phi(y, x) = \|y - x\|$ – норма покращення компетенцій (чим більший приріст, тим більше стимулюється v); $\Phi(y, x) = (y - x)^T w$ – зважений приріст за критеріями w (рис. 3).

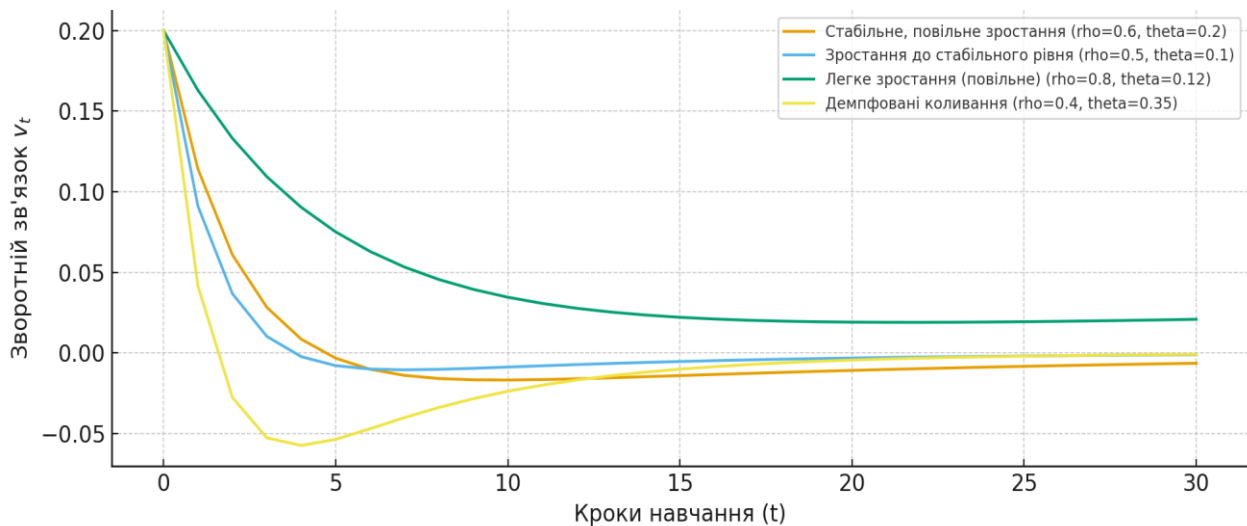


Рис. 3. Динаміка інтенсивності зворотного зв'язку у системі формування культури навчання

Отже, модель описує петлю: $x_t \rightarrow$ (через $A+v_t B$) $\rightarrow y_t \rightarrow$ оновлює $v_{t+1} \rightarrow$ змінює трансформацію для наступного кроку.

Спроба розвивати один компонент в ізоляції від іншого приречена на низьку ефективність.

З одного боку, сам процес розвитку цифрових компетенцій за своєю природою вимагає постійного оновлення знань. Навичка роботи з певним програмним забезпеченням, актуальна сьогодні, може втратити свою цінність через рік. Це означає, що культура безперервного навчання стає не опцією, а необхідною умовою для підтримки цифрової компетентності на належному рівні. Без неї інвестиції у цифрові навички будуть неефективними.

З іншого боку, в сучасному світі сама культура навчання не може існувати без цифрових інструментів. Корпоративне навчання все більше переходить в онлайн-формат, використовуючи системи управління навчанням (LMS), освітні платформи й інструменти для віртуальної колаборації. Ефективна участь у такій екосистемі вимагає від співробітників певного рівня цифрових компетенцій: вміння користуватися онлайн-платформами, ефективно комунікувати у віртуальних групах, самостійно шукати й аналізувати цифровий навчальний контент.

Таким чином, виникає замкнений цикл: цифрові компетенції виступають паливом, що підживлює культуру навчання, надаючи співробітникам інструменти для доступу до знань. Культура навчання виступає двигуном, що створює постійний попит на нові цифрові компетенції та стимулює їх розвиток. Ігнорування цього зв'язку призводить до стратегічних помилок. Наприклад, впровадження дорогої LMS-системи в компанії, де немає культури самостійного навчання, не дасть результату, оскільки інструмент не буде використовуватися. Успішна стратегія управління талантами повинна розглядати ці два напрямки як єдину інтегровану систему.

Перехід від традиційної моделі управління до створення організації, що навчається, вимагає системного підходу й свідомих зусиль на всіх рівнях. Це безперервний процес трансформації корпоративної культури, процесів та інструментів.

В основі сучасного професійного ландшафту лежить фундаментальна напруга: розрив між стрімкими темпами технологічних змін та адаптацією навичок робочої сили. Уряди країн Європейського Союзу неодноразово висловлювали занепокоєння повільним упровадженням процесів цифровізації в освіту, визнаючи цю проблему стратегічним викликом для економічної конкурентоспроможності та соціальної згуртованості.

Емпіричною основою для цього занепокоєння слугують дані дослідження Євробарометра, проведеного Європейською комісією.

Згідно з опитуванням, здатність орієнтуватися в цифровому середовищі є аспектом освіти, який, на думку респондентів, найбільше потребує поліпшення – на це вказав 51 % опитаних. Цей показник значно випереджає інші важливі сфери, такі як створення освітнього середовища для стимулювання творчості та допитливості (41 %) і надання практичного досвіду роботи в компаніях чи організаціях (37 %). Ці дані не лише кількісно визначають масштаб проблеми, але й підкреслюють, що цифрові навички сприймаються як наріжний камінь сучасної професійної готовності [3] (рис. 4).

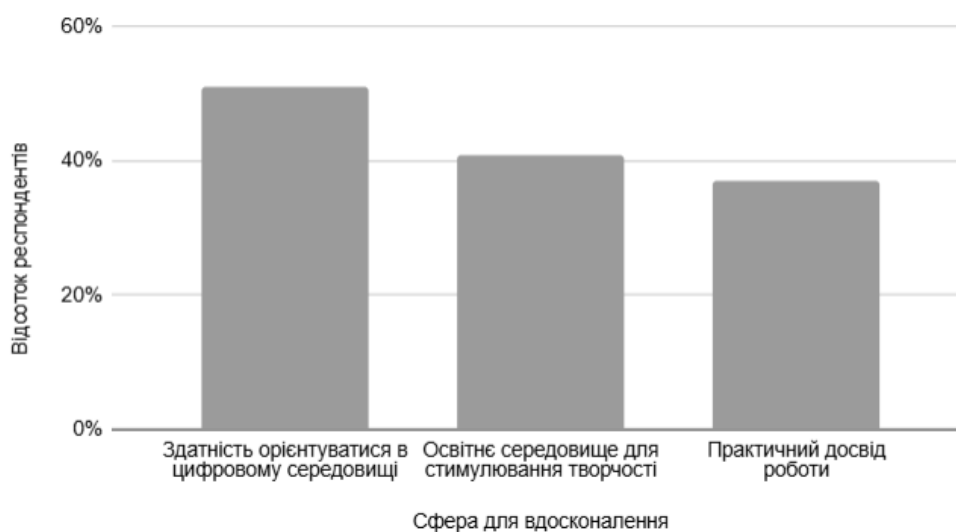


Рис. 4. Ключові сфери для вдосконалення освіти
(побудовано за даними [21])

Ця візуалізація чітко демонструє пріоритетність цифрових навичок в очах європейського суспільства, що обґрунтовує необхідність глибокого аналізу й розробки стратегій для подолання існуючого розриву.

В основі культури навчання лежить системний підхід до розвитку компетенцій персоналу. Три ключові стратегії – апскілінг, рескілінг та крос-скілінг – дозволяють компаніям гнучко реагувати на поточні та майбутні потреби бізнесу (табл. 2).

Однак традиційні системи управління навчанням (LMS) часто демонструють низьку ефективність. Вони громіздкі, вимагають значного часового ресурсу та не завжди відповідають запитам сучасних працівників, які звикли до швидкого доступу до інформації через мобільні пристрої. Це створює розрив між потребою бізнесу в кваліфікованих кадрах і реальною залученістю персоналу

в освітні ініціативи. Відповідно виникає гостра потреба в інструментах, що здатні інтегрувати навчання безпосередньо в робочий процес, роблячи його ненав'язливим, доступним та релевантним.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика підходів до
розвитку професійних компетенцій**

Апскілінг [16; 18]	Рескілінг [17; 19]	Крос-скілінг [18; 20]
<i>Сутність</i>		
Поглиблення та вдосконалення наявних знань і навичок у межах поточної професійної діяльності	Формування нового набору компетенцій, що дає змогу виконувати іншу професійну діяльність	Освоєння додаткових навичок у суміжних сферах для розширення функціоналу працівника
<i>Мета</i>		
Підвищення продуктивності та ефективності у вже існуючій ролі	Забезпечення можливості переходу до іншої професії чи сфери діяльності	Формування універсальності та гнучкості спеціаліста для виконання завдань суміжних ролей
<i>Напрямок розвитку</i>		
Вертикальний розвиток у межах спеціалізації	Горизонтальний розвиток із повною зміною професійного профілю	Горизонтально-діагональний розвиток у межах суміжних напрямів
<i>Використання в організації</i>		
Підвищує ефективність виконання завдань на поточній посаді	Дає змогу перемістити працівника в інший відділ чи напрям	Забезпечує гнучкість команд і зменшує залежність від вузьких спеціалістів
<i>Переваги</i>		
Зростання експертності, відповідність сучасним вимогам	Можливість професійної мобільності, адаптація до нових ринків праці	Розширення компетенцій, підвищення універсальності, оптимізація ресурсів
<i>Ризики та обмеження</i>		
Вузька спеціалізація зберігається, ризик «звуження горизонту» знань	Потребує значних інвестицій часу й ресурсів, можливий опір змінам	Розпорошення уваги, поверхневий рівень знань у додаткових сферах
<i>Приклади</i>		
Менеджер з продажів проходить курси з управління проєктами, щоб краще організовувати роботу команди	Співробітник відділу підтримки клієнтів проходить навчання та стає тестувальником програмного забезпечення	Маркетолог вивчає основи графічного дизайну та вебаналітики

Для вирішення цієї проблеми пропонується авторська модель чат-бота «Дзига». В основу розробки чат-бота «Дзига» покладено кілька ключових принципів. Telegram було вибрано з огляду на його надзвичайну популярність в українському діловому середовищі, широкі можливості для передачі різноманітного контенту (текст, зображення, відео, файли) та гнучкий API.

Для практичної реалізації прототипу застосували no-code онлайн-платформу SendPulse. Такий вибір обґрунтований наявністю у цьому програмному модулі візуального конструктора ланцюжків, який дозволяє швидко інтегрувати й модифікувати сценарії взаємодії без залучення програмістів, що є важливим для гнучкого розвитку проєкту.

Ключовим ядром концепції є рішення відмовитися від поширеної моделі вхідного тестування. На нашу думку, обов'язкове тестування може створювати психологічний бар'єр та сприйматися як форма контролю, що суперечить ідеї добровільного розвитку. Натомість було реалізовано модель «кишенькового гіда» – інтерактивної бібліотеки знань, де ініціатива повністю належить користувачеві. Назва «Дзига» символізує постійний рух, енергію та легкість взаємодії, що контрастує зі статичністю традиційних курсів. Бот не змушує вчитися, а м'яко залучає, підтримуючи природну допитливість (рис. 5).

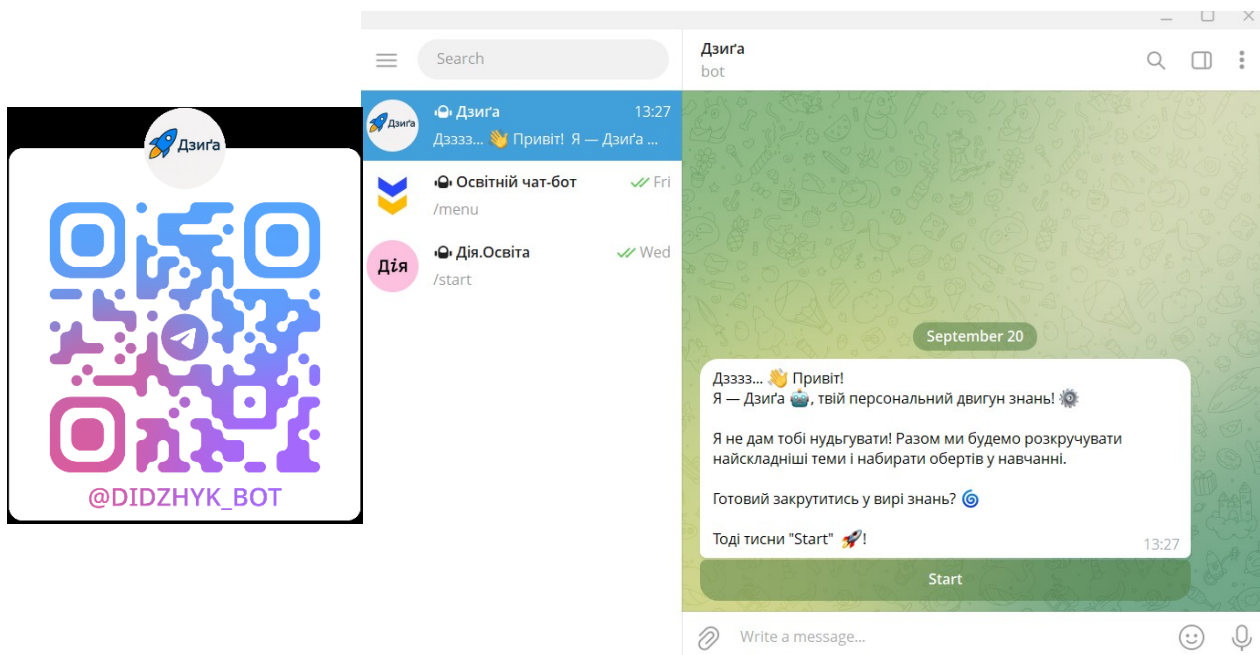


Рис. 5. QR-код та вітальне меню чат-бота «Дзига»

Структура бота організована навколо п'яти ключових тематичних модулів (рубрик), які охоплюють найбільш затребувані, згідно з рамкою DigComp 2.2, цифрові компетенції [15]. Кожна рубрика має свою чітку мету і наповнення (рис. 6).

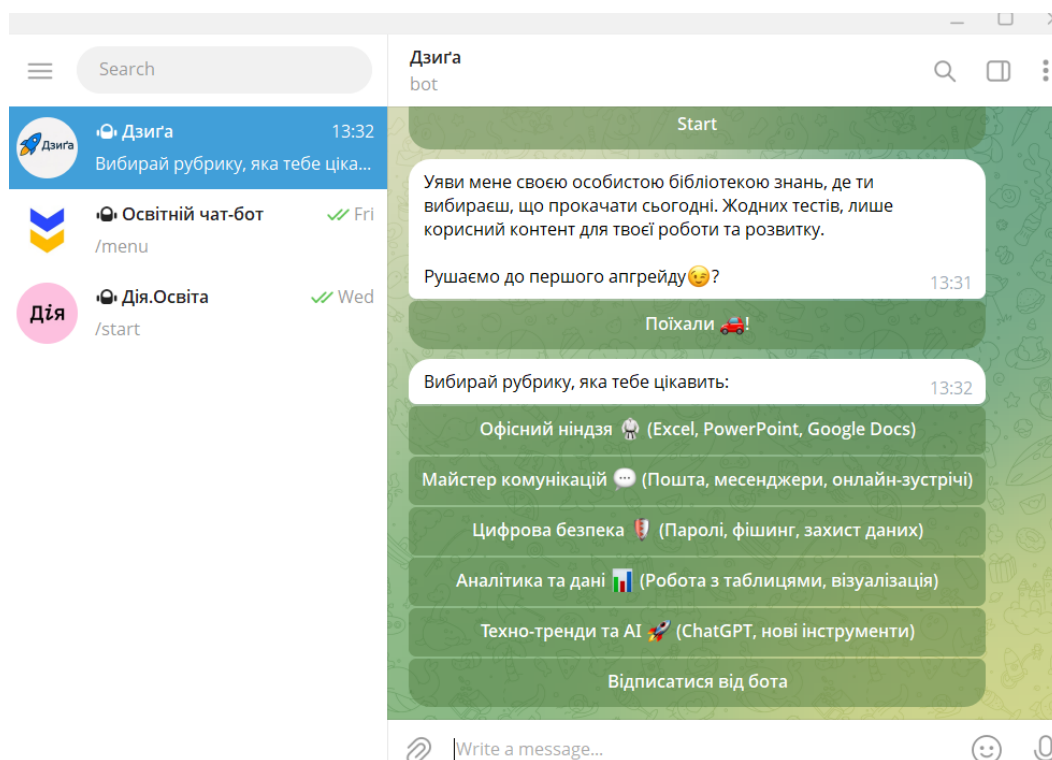


Рис. 6. Рубрики чат-бота «Дзига»

1. «Офісний ніндзя». Цей підрозділ спрямований на поглиблення навичок роботи зі стандартними офісними програмами (MS Office, Google Workspace). Контент фокусується на просунутих техніках, що дозволяють автоматизувати рутину та підвищити ефективність. Сюди входять матеріали про зведені таблиці й створення дашбордів в Excel, ефективний дизайн презентацій у PowerPoint, а також найкращі практики спільної роботи над документами в хмарних середовищах (рис. 7).

2. «Майстер комунікацій». Мета рубрики – розвиток soft skills у цифровому просторі. Він охоплює правила ділового листування (включно з методом «Inbox Zero»), етикет спілкування в корпоративних месенджерах для мінімізації відволікань, а також методики проведення й участі у продуктивних онлайн-зустрічах. Це допомагає зменшити інформаційний шум та підвищити якість взаємодії в команді (рис. 8).

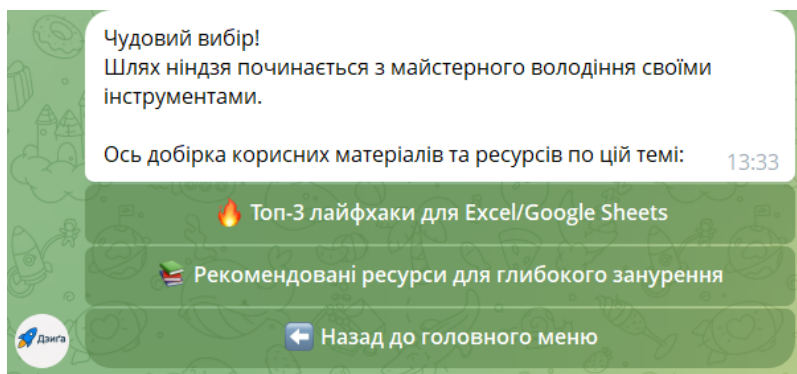


Рис. 7. Модуль «Офісний ніндзя»

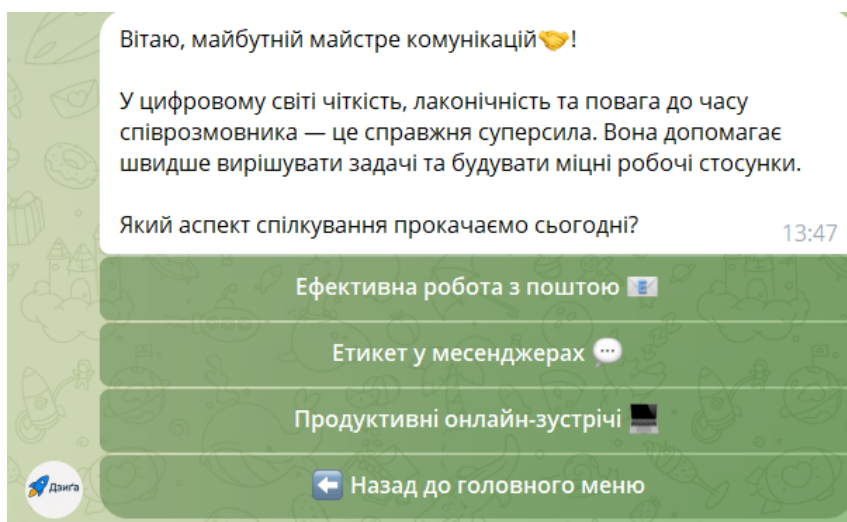


Рис. 8. Модуль «Майстер комунікацій»

3. «Цифрова безпека». Розділ має стратегічне значення, оскільки спрямований на зниження ризиків, пов'язаних з людським фактором. У легкій і доступній формі користувачі вивчають основи кібергігієни: створення та менеджмент надійних паролів, використання двофакторної автентифікації (2FA), розпізнавання фішингових атак і захист персональних даних під час роботи в публічних мережах (рис. 9).

4. «Аналітика та дані». Курс покликаний розвивати базову культуру роботи з даними. Співробітники вчаться збирати й аналізувати інформацію за допомогою доступних інструментів, таких як Excel чи Google Sheets. Контент включає основи роботи з даними, принципи правильної візуалізації для створення зрозумілих графіків і звітів, а також знайомство з інтерфейсом Google Analytics для розуміння поведінки користувачів (рис. 10).

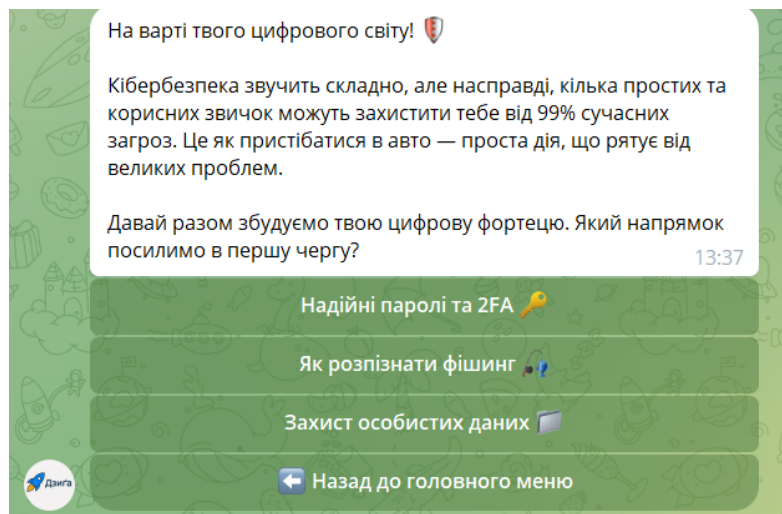


Рис. 9. Модуль «Цифрова безпека»

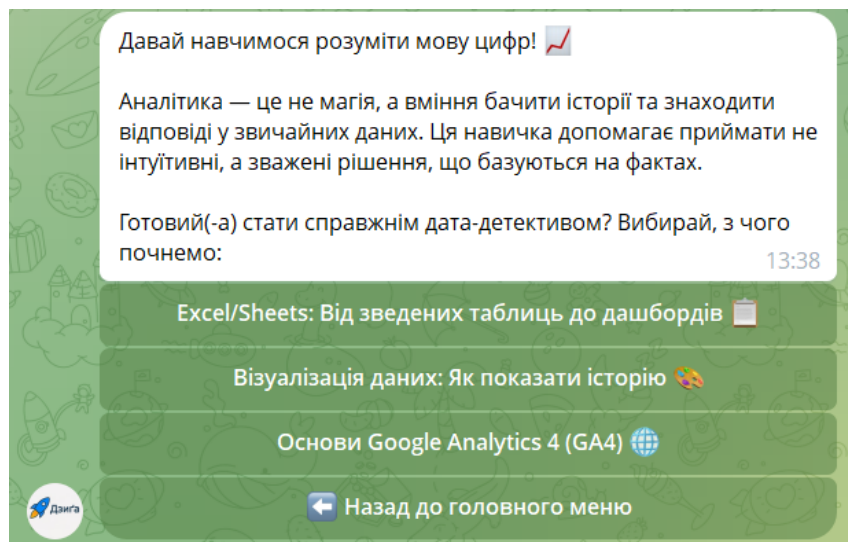


Рис. 10. Модуль «Аналітика та дані»

5. «Техно-тренди та AI». Цей перспективний блок слугує для демістифікації новітніх технологій. Основний акцент зроблено на практичному застосуванні інструментів на базі штучного інтелекту. Користувачі вчаться ефективно формулювати запити (промпти) до мовних моделей на кшталт ChatGPT для вирішення робочих завдань, використовувати AI для генерації візуального контенту, а також знайомляться з концепцією No-Code платформ для автоматизації простих процесів (рис. 11).

Такий поділ дозволяє користувачеві чітко ідентифікувати свої потреби й підібрати релевантний напрям для розвитку.

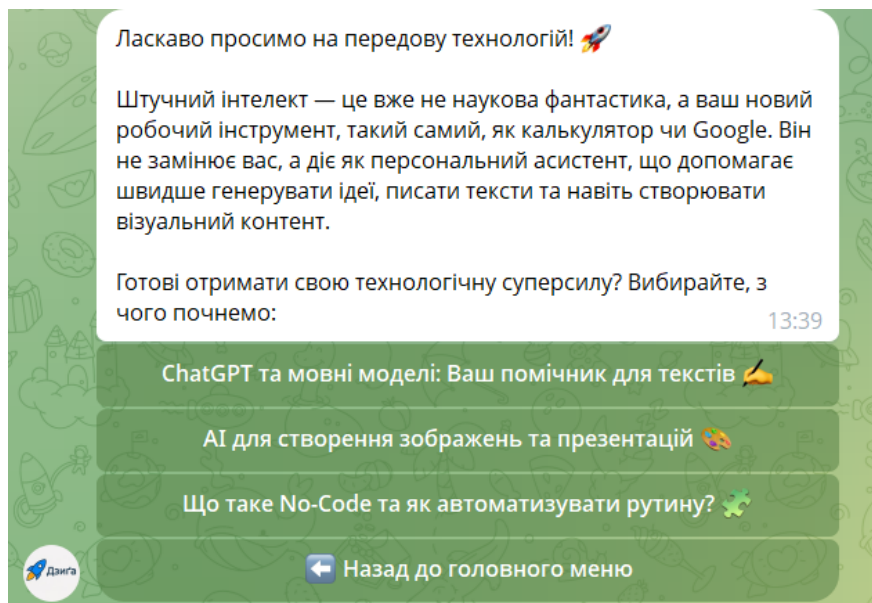


Рис. 11. Модуль «Техно-тренди та AI»

Взаємодія з ботом «Дзига» починається з головного меню (див. рис. 6), де користувачеві пропонується вибрати одну з рубрик. Після вибору теми, наприклад «Цифрова безпека», бот пропонує добірку матеріалів у форматі мікронавчання: короткий лайфхак у вигляді тексту чи інфографіки, посилання на відео та посилання на більш глибоку статтю для тих, хто бажає зануритися в тему. Це дозволяє задовольнити потреби користувачів з різним рівнем мотивації та доступним часом.

Представлена модель чат-бота «Дзига» ілюструє фундаментальний зсув у підходах до професійного розвитку. Ми бачимо перехід від централізованих і нав'язуваних систем навчання (традиційні LMS) до гнучких, децентралізованих рішень, орієнтованих на самого користувача. Такий підхід, де співробітник сам керує своїм навчанням, є ключовим для формування справжньої культури постійного розвитку в компанії.

Варто розуміти, що подібний чат-бот не замінює глибоких освітніх програм. Його головна цінність — у підтримці продуктивності та наданні знань у форматі мікронавчання. Він допомагає швидко вирішувати конкретні робочі завдання («навчання в момент потреби»); закріплювати вже отримані знання; стимулювати інтерес до подальшого, більш глибокого вивчення тем.

Зважаючи на швидкість технологічного розвитку, перспективи подальших досліджень полягають у кількох напрямках: по-перше,

інтеграція бота з корпоративними системами (LMS, HRIS) для автоматичного відстеження прогресу. По-друге, розробка об'єктивних метрик для оцінки впливу використання бота на реальні бізнес-показники (KPI) співробітників. І по-третє, впровадження елементів адаптивного навчання на основі AI, де бот зможе аналізувати поведінку користувача і проактивно пропонувати найрелевантніший контент, ще більше персоналізуючи освітню траєкторію.

Висновки. Синергія цифрових компетенцій і культури безперервного навчання є критичною для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у цифровому середовищі та створює фундамент для стійкого розвитку бізнесу в умовах нестабільності та глобальних викликів. Розроблено модель формування культури навчання як системи, в якій зворотним зв'язком є розвиток цифрових компетенцій. Доведено, що стратегії розвитку професійних компетенцій (апскілінг, рескілінг, крос-скілінг) забезпечують гнучкість та адаптивність організації, підвищують продуктивність і сприяють залученню та утриманню талантів. Ефективне їх поєднання із цифровими компетенціями формує основу для побудови організації, що навчається.

Запропонована авторська модель чат-бота «Дзига» демонструє практичну реалізацію інтегрованого підходу до розвитку цифрових компетенцій і культури навчання. Використання мікронавчання, децентралізованих сценаріїв та добровільної участі користувача підвищує залученість співробітників, створює умови для сталого розвитку навичок.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію таких інструментів із корпоративними системами, розробку об'єктивних метрик впливу на бізнес-показники та впровадження адаптивного навчання на основі AI, що дозволить персоналізувати освітні траєкторії, підвищити ефективність інвестицій у людський капітал.

Література

1. Жалдак М.І. Проблеми впровадження інформатики і обчислювальної техніки в навчальний процес. *Формування комп'ютерної грамотності учнів*: зб. ст. / за ред. д-ра пед. наук. проф. І.Ф. Тесленка. Київ: Рад. шк., 1987. С. 75–82.
2. Patricia Senn Breivik and Robert Wedgeworth. Libraries and the Search for Academic Excellence. Metuchen, NJ.: Scarecrow Press, 1988. *Papers from a*

National Symposium sponsored by Columbia University and the University of Colorado, New York, March 15-17, 1987.

3. Бахмат Н. В., Сторчова Т. В., Моцик Р. В., Мелекесцева Н. В., Братиця Г. Г. Сучасні тенденції розвитку цифрової компетентності майбутніх учителів: європейський досвід. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7575753>.

4. Гуменний О. Д. Розвиток цифрової культури керівників закладів професійної освіти: монографія / за наук. ред. В. О. Радкевич. Київ: Видавництво «ТУТ», 2024. 280 с.

5. Гойчук В., Любомудрова Н. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8. С. 67–73. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-12>

6. Спірін О. М., Овчарук О. В. Інформаційно-комунікаційні та цифрові компетентності в системі професійної підготовки майбутніх фахівців. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Т. 82, № 2. С. 1–21.

7. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

8. Digital Competence Framework for Citizens (DigComp) / Joint Research Centre (JRC), European Commission. URL: <https://surli.cc/iydymo> (дата звернення: 10.09.2025).

9. Рамка цифрових компетентностей для громадян України / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://surli.li/hkhkad> (дата звернення: 10.09.2025).

10. Яськова Н., Лабжинський Ю. Розвиток цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників засобами електронних соціальних мереж. *Фізико-математична освіта*. 2024. Т. 39, № 5. С. 46–57. DOI: 10.31110/fmo2024.v39i5-07.

11. American Library Association Presidential Committee on Information Literacy. Final Report. Chicago, IL: American Library Association, 1989. 21 p.

12. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. DOI: 10.2760/38842.

13. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. Brussels: Council of the European Union. 22 May, 2018 (2018/C 189/01). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))

14. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. DOI: 10.2788/52966.

15. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – The Update in a nutshell. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. DOI: 10.2760/115376.

16. World Economic Forum. Upskilling for Shared Prosperity. Geneva : WEF, 2021. 36 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/upskilling-for-shared-prosperity> (дата звернення: 10.09.2025).

17. OECD. Adult Learning and the Future of Work. Paris : OECD Publishing, 2019. 54 p. URL: <https://www.oecd.org/employment/emp/adult-learning-and-the-future-of-work.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).

18. Deloitte Insights. The path to prosperity: Why the future of work is human. Deloitte University Press, 2019. URL: <https://surl.lt/xoxjea> (дата звернення: 10.09.2025).

19. European Commission. Reskilling and upskilling : Challenges, opportunities and actions for the EU workforce. Brussels : Publications Office of the EU, 2020. 72 p. DOI: 10.2767/71086.

20. CIPD. Lifelong learning in the reskilling era : From luxury to necessity. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2025. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/lifelong-learning-reskilling/> (дата звернення: 10.09.2025).

21. How European education keeps up nowadays: e-learning and e-education – EAVI. EAVI. URL: <https://surl.lt/najsik>

22. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2023. № 25. С. 21–25. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ade7efa8-7f8d-4012-bd75-2af2cab1e738> (дата звернення: 09.09.2025).

23. Buleev I., Bryukhovetskaya N., Bryl I. and Bryukhovetsky Y. Chapter 5. Creating Effective Mechanisms for Stimulating Entrepreneurial Activity in the Context of Transforming Digital Enterprises. (Монографія). Scopus. Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures, November 13, 2023. 302 p. DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>.

24. Must-have digital skills для IT-спеціалістів. *Computools*. URL: <https://careers.computools.ua/must-have-digital-skills-for-it-specialists/> (дата звернення: 09.09.2025).

25. Дубецький О. Цифрові компетенції: Інформаційна грамотність та уміння працювати з даними. *Medium*. 2023. URL: <https://surl.li/dgkwis> (дата звернення: 09.09.2025).

26. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2025).

27. LMS Платформа для створення онлайн-курсів. *SendPulse* : веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/lms> (дата звернення: 05.09.2025).

28. AcademyOcean – LMS для навчання співробітників і клієнтів. *Academy Ocean* : веб-сайт. URL: <https://academyocean.com/uk/> (дата звернення: 05.09.2025).

29. Kwiga – Усі інструменти для успішного бізнесу. *Kwiga*: вебсайт. URL: <https://kwiga.com/ua> (дата звернення: 08.09.2025).
30. LMS для зростаючих компаній. *Workademy*: вебсайт. URL: <https://www.theworkademy.com/uk/#features> (дата звернення: 05.09.2025).
31. *LMSka* : веб-сайт. URL: <https://lmska.com/ua/features/> (дата звернення: 05.09.2025).
32. Ринок праці під час війни: підсумки 2022 та прогнози на 2023. *Ukrinform*: вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3682344-rinok-praci-pidsumki-2022-roku-ta-prognozi-na-2023-rik.html> (дата звернення: 02.09.2025).
33. Дослідження ринку праці в Україні: підсумки 2023 та прогнози на 2024. *Європейська Бізнес Асоціація*: вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/trychverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (дата звернення: 02.09.2025).
34. Ринок праці-2024: плани бізнесу на рік. *Європейська Бізнес Асоціація*: вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-2024-planu-biznesu-na-rik/> (дата звернення: 05.09.2025).
35. «Кадровий голод». Як війна змінила ринок праці в Україні і куди поділись безробітні. *Державний центр зайнятості*: вебсайт. URL: <https://old.dcz.gov.ua/publikaciya/kadrovyy-golod-yak-viyna-zminyly-rynok-praci-v-ukrayini-i-kudy-podilyl-bezrobitni?> (дата звернення: 05.09.2025).
36. Дефіцит кадрів та навичок – основний виклик ринку праці у 2023 році. *Європейська Бізнес Асоціація*: вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-navychok-osnovnyj-vyklyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 05.09.2025).

References

1. Zhaldak, M.I. (1987). Problemy vprovadzhennia informatyky i obchysliuvalnoi tekhniky v navchalnyi protses [Problems of introducing information technology and computing into the educational process]. *Formuvannia kompiuternoї hramotnosti uchniv - Developing computer literacy among students*. Zb. st. / Za red. d-ra ped. nauk. prof. I.F. Teslenka. Kyiv: Rad. shk., 75-82 [in Ukrainian].
2. Breivik P. S. & Wedgeworth R. (1988). Libraries and the Search for Academic Excellence. Metuchen, NJ.: Scarecrow Press, *Papers from a National Symposium sponsored by Columbia University and the University of Colorado*, New York. [in English].
3. Bakhmat, N. V., Storchova, T. V., Motsyk, R. V., Mieliekiestseva, N. V. & Bratytsia, H. H. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku tsyfrovoi kompetentnosti maibutnikh uchyteliv: yevropeyskyi dosvid [Current trends in the development of digital competence among future teachers: European experience]. *Akademichni*

vizii - *Academic visions*, 15. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7575753> [in Ukrainian].

4. Humennyi, O. D. (2024). Rozvytok tsyfrovoy kultury kerivnykiv zakladiv profesiinoi osvity [Development of digital culture among managers of vocational education institutions]: monohrafiia / za nauk. red. V. O. Radkevych. Kyiv, 'TUT' [in Ukrainian].

5. Hoichuk, V. & Liubomudrova, N. (2023). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu dlia rozvytku liudskoho kapitalu orhanizatsii [The use of artificial intelligence for the development of an organisation's human capital]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka - The digital economy and economic security*, 8, 67-73. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/dees.8-12> [in Ukrainian].

6. Spirin, O. M. & Ovcharuk, O. V. (2021). Informatsiino-komunikatsiini ta tsyfrovi kompetentnosti v systemi profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv [Information, communication and digital competences in the vocational training system for future specialists]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia - Information technologies and teaching aids*. T. 82, 2, 1-21 [in Ukrainian].

7. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (accessed: 10.09.2025). [in Ukrainian].

8. Digital Competence Framework for Citizens (DigComp) / Joint Research Centre (JRC), European Commission. Retrieved from: <https://surli.cc/iidxmo> (accessed: 10.09.2025). [in English].

9. Ramka tsyfrovyykh kompetentnostei dlia hromadian Ukrainy [Digital Competence Framework for Ukrainian Citizens]/ Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Retrieved from: <https://surl.li/hkhkad> (accessed: 10.09.2025). [in Ukrainian].

10. Yaskova, N. & Labzhynskyi, Yu. (2024). Rozvytok tsyfrovoy kompetentnosti naukovykh i nauково-pedahohichnykh pratsivnykiv zasobamy elektronnykh sotsialnykh merezh [Developing the digital competence of scientific and scientific-pedagogical workers through electronic social networks]. *Fizyko-matematychna osvita - Physics and mathematics education*, 39, 5, 46–57. DOI: 10.31110/fmo2024.v39i5-07 [in Ukrainian].

11. American Library Association Presidential Committee on Information Literacy. Final Report. Chicago, IL: American Library Association, 1989. 21 p. [in English].

12. Carretero, S., Vuorikari, R. & Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Luxembourg: Publications Office of the European Union, DOI: 10.2760/38842 [in English].

13. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. Brussels: Council of the European Union. 22 May, 2018 (2018/C 189/01) Retrieved from: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)) [in English].

14. Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2788/52966 [in English].
15. Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – The Update in a nutshell. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/115376 [in English].
16. World Economic Forum. Upskilling for Shared Prosperity (2021). Geneva: WEF. Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/upskilling-for-shared-prosperity> (accessed: 10.09.2025). [in English].
17. OECD. Adult Learning and the Future of Work. (2019). Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <https://www.oecd.org/employment/emp/adult-learning-and-the-future-of-work.pdf> (accessed: 10.09.2025). [in English].
18. Deloitte Insights. The path to prosperity: Why the future of work is human. (2019). Deloitte University Press. Retrieved from: <https://surl.lt/xoxjea> (accessed: 10.09.2025). [in English].
19. European Commission. Reskilling and upskilling: Challenges, opportunities and actions for the EU workforce. (2020). Brussels: Publications Office of the EU. DOI: 10.2767/71086 [in English].
20. CIPD. Lifelong learning in the reskilling era: From luxury to necessity. (2025). London: Chartered Institute of Personnel and Development, Retrieved from: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/lifelong-learning-reskilling/> (accessed: 10.09.2025). [in English].
21. How European education keeps up nowadays: e-learning and e-education – EAVI. EAVI. Retrieved from: <https://surl.lt/najsik> [in English].
22. Melnychuk, V. E. & Boiarynova, K. O. (2023). Tsyfrovizatsiia rozvytku liudskoho kapitalu [Digitalisation of human capital development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats - Economic Bulletin of NTUU 'KPI': collection of scientific papers*, 25, 21–25. Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/items/ade7efa8-7f8d-4012-bd75-2af2cab1e738> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].
23. Buleev I., Bryukhovetskaya N., Bryl I. & Bryukhovetsky Y. (2023). Creating Effective Mechanisms for Stimulating Entrepreneurial Activity in the Context of Transforming Digital Enterprises. Chapter 5. Scopus. Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures. DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105> [in Ukrainian].
24. Must-have digital skills для IT-спеціалістів. *Computools*. Retrieved from: <https://careers.computools.ua/must-have-digital-skills-for-it-specialists/> (accessed: 09.09.2025).
25. Dubetskyi, O. (2023). Tsyfrovi kompetentsii: Informatsiina hramotnist ta uminnia pratsiuvaty z danymy [Digital competences: Information literacy and data skills]. *Medium*. Retrieved from: <https://surl.li/dgkwis> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].

26. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia KMU, 03.03.2021, №167-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].

27. LMS – Platforma dlia stvorennia onlain-kursiv. SendPulse: veb-sait. Retrieved from: <https://sendpulse.ua/lms> (accessed: 05.09.2025). [in Ukrainian].

28. AcademyOcean – LMS dlia navchannia spivrobitnykiv i kliientiv. Academy Ocean: veb-sait. Retrieved from: <https://academyocean.com/uk/> (accessed: 05.09.2025). [in Ukrainian].

29. Kwigа – Usi instrumenty dlia uspishnoho biznesu. Kwigа: veb-sait. Retrieved from: <https://kwiga.com/ua> (accessed: 08.09.2025). [in Ukrainian].

30. LMS dlia zrostaiuchykh kompanii. Workademy: veb-sait. Retrieved from: <https://www.theworkademy.com/uk/#features> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].

31. LMSka: veb-sait. Retrieved from: <https://lmska.com/ua/features/> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].

32. Rynok pratsi pid chas viiny: pidsumky 2022 ta prohnozy na 2023 [The labour market during the war: results for 2022 and forecasts for 2023]. Ukrinform: veb-sait. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3682344-rinok-praci-pidsumki-2022-roku-ta-prognozi-na-2023-rik.html> (accessed: 02.09.2025). [in Ukrainian].

33. Doslidzhennia rynku pratsi v Ukraini: pidsumky 2023 ta prohnozy na 2024. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia [Labour market research in Ukraine: results for 2023 and forecasts for 2024. European Business Association]. veb-sait. Retrieved from: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (accessed: 02.09.2025). [in Ukrainian].

34. Rynok pratsi-2024: plany biznesu na rik. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia [Labour market 2024: business plans for the year. European Business Association]. veb-sait. Retrieved from: <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-2024-plan-y-biznesu-na-rik/> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].

35. «Kadrovyy holod». Yak viina zminyla rynek pratsi v Ukraini i kudy podilys bezrobitni [‘Staff shortage.’ How the war changed the labour market in Ukraine and where the unemployed went]. Derzhavnyi tsentr zainiatosti: veb-sait. Retrieved from: <https://old.dcz.gov.ua/publikaciya/kadrovyy-golod-yak-viyna-zminyla-rynek-praci-v-ukrayini-i-kudy-podilys-bezrobitni?> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].

36. Defitsyt kadriv ta navychok – osnovnyi vyklyk rynku pratsi u 2023 rotsi. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia [Staff and skills shortages – the main challenge for the labour market in 2023. European Business Association]. veb-sait. Retrieved from: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-navychok-osnovnyj-vyklyk-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/> (accessed: 09.09.2025). [in Ukrainian].

STRATEGIES FOR DEVELOPING DIGITAL COMPETENCES IN THE CONTEXT OF SHAPING A CULTURE OF CONTINUOUS LEARNING

SHMORHUN O., PhD student, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: olgafemyak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7940-6374.

Abstract. *The article examines the synergistic relationship between the development of digital competencies and the forming the culture of continuous learning as a key factor in enhancing the adaptability and innovative potential of Ukrainian organizations in the context of the Fourth Industrial Revolution. In the current environment of accelerated globalization, technological transformations, and socio-economic and military challenges, the ability of enterprises to respond quickly to changes has ceased to be a competitive advantage and has become a necessary condition for survival. The foundation of this capability is human capital, the productivity of which is determined by a high level of employees' digital skills and a deeply ingrained learning culture.*

The study systematizes the evolution of key concepts of digital competencies – from computer literacy and information literacy to contemporary models of digital competence and digital culture that integrate knowledge, skills, and values of individuals in the digital environment. Scientific approaches of both local and foreign researchers, as well as international standards, in particular the European DigComp 2.2 framework, are analyzed, enabling the identification of critical digital skills for professional activity and societal participation. Special attention is given to the conceptual justification of the interdependence between digital competencies and a culture of continuous learning as a closed feedback system, where the development of one element stimulates and reinforces the other. A mathematical model of employee competence transformation is presented, taking into account feedback dynamics, which demonstrates the mechanism for increasing learning efficiency and its impact on business outcomes.

For practical implementation of the integrated approach, an authorial chatbot model, “Dzyha,” developed on the SendPulse platform, is proposed to support digital learning in a microlearning mode. The model provides voluntary user participation, interactive knowledge delivery, and a structured system of modules covering key digital competencies: working with office software, digital communications, cybersecurity, data analytics, and AI technologies. The introduction of this approach demonstrates a shift from centralized and mandatory LMS systems to decentralized, flexible solutions focused on user needs, fostering the development of a learning organization.

Particular attention is paid to the strategic significance of integrating digital competencies and a learning culture to enhance organizational agility, attract and retain talent, stimulate innovation, and improve employee productivity. Promising directions for further research are identified, including integration of the chatbot with corporate LMS and HRIS systems, development of objective metrics for evaluating learning effectiveness, and implementation of adaptive learning elements based on artificial intelligence.

Key words: *digital competencies, culture of continuous learning, organisational adaptability, digital transformation, microlearning, chatbot, SendPulse, learning organisation.*



UDC 338.2:330.3

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.215

JEL Classification: O13, Q43, Q56

PROSPECTS FOR SUSTAINABLE RESOURCE-BASED DEVELOPMENT AND DIVERSIFICATION OF THE NATIONAL ECONOMY

ALAKBAROV S. R., PhD student, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Ayna Sultanova st., 11, Baku, Azerbaijan.

E-mail: Saidalekperov1@gmail.com, ORCID 0009-0008-5271-6330.

Abstract. *This study examines the role of the oil and gas industry in ensuring economic stability in Azerbaijan and provides a comprehensive synthesis of theoretical and empirical approaches to sustainable economic development. The research employs comparative analysis, logical generalization, systematic approaches, and methods of analysis and synthesis to assess the impact of carbohydrates on macroeconomic stability, state budget revenues, and structural diversification. The study highlights that oil and gas revenues remain a central stabilizing factor in Azerbaijan's economy, contributing significantly to fiscal inflows, GDP growth, and intergenerational equity through institutional mechanisms such as the State Oil Fund of Azerbaijan (SOFAZ). Historical evidence, including the "Dutch disease" phenomenon, illustrates the risks of overreliance on carbohydrates and emphasizes the need for economic diversification and structural reforms. Empirical findings reveal that oil revenues account for approximately 46% of the state budget, while production trends indicate a gradual decline in oil output and moderate growth in natural gas production. The calculated economic diversification coefficient demonstrates that Azerbaijan's economy remains insufficiently diversified, around 40% below the optimal level, underlining the urgent need for policy measures that promote non-oil sectors, infrastructure development, and human capital accumulation. The study also considers global energy trends, the transition to renewable energy, and the integration of sustainability principles in line with international frameworks such as the UN Sustainable Development Goals (SDGs). The originality of the research lies in quantifying the depreciation coefficient of the economy, assessing the share of oil revenues in state budget revenues, and evaluating the macroeconomic impact of hydrocarbon dependency. The results provide practical implications for policymakers to strategically allocate oil revenues, strengthen institutional governance, and accelerate economic diversification to ensure long-term economic resilience. In conclusion, achieving sustainable economic development in Azerbaijan requires a balanced approach that integrates energy security, renewable energy adoption, structural transformation, and alignment with global sustainability objectives.*

Key words: GDP, oil and gas production, economic diversification coefficient, state budget, multiplier, elasticity coefficient, nominal and real exchange rate, etc.

Introduction. In the modern era, amid integration processes in the global environment on one hand, and global crises and geopolitical tensions on the other, ensuring sustainable economic stability remains a central challenge for every state. This stability is essential not only for

the overall development of the national economy but also for the resilience of individual sectors and enterprises that form the backbone of economic activity.

Enterprises contribute to sustainable development by generating employment, producing goods and services, and engaging in both domestic and international markets.

Within this framework, the oil and gas sector occupies a particularly significant place in Azerbaijan's economy. It serves as the main source of fiscal revenues and foreign exchange earnings and exerts a strong multiplier effect on other sectors, including construction, manufacturing, and transport. Stable performance in the energy sector underpins broader macroeconomic stability and facilitates growth in related industries.

At the same time, a heavy reliance on hydrocarbons generates structural risks. Price volatility in global energy markets, potential production declines, and limited diversification can threaten fiscal sustainability, currency stability, and long-term economic resilience. These challenges are compounded by evolving global trends such as the energy transition, the expansion of renewable sources, and international commitments to sustainable development and climate mitigation. Meeting these challenges requires not only economic balancing but also strategic institutional mechanisms, such as stabilization funds, regulatory frameworks, and investment policies that support structural transformation.

Achieving sustainable development involves addressing environmental and social dimensions alongside economic considerations. The global agenda highlights the interconnectedness of energy security, climate action, and socio-economic progress, emphasizing that long-term economic stability is inseparable from responsible resource management, technological modernization, and the integration of renewable energy. In the context of Azerbaijan, this means balancing the benefits of the oil and gas sector with the imperatives of diversification, governance, and environmental sustainability.

In this context, understanding the interplay between resource dependence, economic stability, and sustainable development is essential. The following analysis examines these issues in depth, highlighting historical patterns, sectoral interdependencies, and emerging challenges, and setting the stage for a detailed assessment of Azer-

baijan's energy sector, fiscal resilience, and prospects for long-term sustainable growth.

Analysis of recent researches and publications. Research shows that L. Walras, A. Marshall, P. Samuelson, and A. Wald were among the first scholars whose theoretical contributions laid the foundations for the later conceptualization of economic sustainability. Walras developed the general equilibrium theory, highlighting the systemic interrelations of markets [1]; Marshall elaborated on the principles of economic dynamics and welfare analysis [2]; Samuelson formalized economic theory using mathematical methods that enabled the study of stability and long-term development [3]; and Wald introduced statistical decision theory, which became essential for analyzing risk and uncertainty in economic systems [4]. These works provided the methodological groundwork for subsequent approaches to sustainable development, which later gained explicit formulation in the Brundtland Report [5] and in the economic perspectives of Solow [6]. Further development of the concept was enriched by applied studies in environmental and resource economics [7] and by systemic global analyses such as *The Limits to Growth* [8]. Thus, sustainable economic development is now considered one of the necessary conditions for the long-term viability of economic systems, requiring attention not only to domestic macroeconomic factors but also to global trends. This approach demonstrates that in the modern era, the development of any sector of the national economy should be analyzed not only from the perspective of domestic macroeconomic factors but also in the context of global trends.

In economic theory of the mid-20th century, scholars such as P. Rosenstein-Rodan emphasized that stability alone is insufficient to secure growth, highlighting the importance of capital accumulation and modernization processes as drivers of economic progress [9]. This perspective gave rise to debates within the framework of the theory of “balanced and unbalanced growth”, later advanced by A. Hirschman [10]. Both scholars argued that insufficient investment and weak industrial base are key reasons behind the slow development of emerging economies.

Historical evidence also confirms the importance of this discussion. For instance, the discovery and large-scale exploitation of natural gas reserves in the North Sea in the 1960s led to significant macroeconomic

distortions in the Netherlands. This phenomenon, known as the “Dutch disease”, demonstrated how resource dependence can weaken other sectors of the economy by causing currency appreciation and reducing industrial competitiveness [11]. Similar risks are evident in many resource-rich countries, where oil and gas exports can hinder diversification and long-term industrial development. To mitigate these challenges, countries have increasingly adopted diversification strategies, created sovereign wealth funds, and introduced institutional mechanisms to ensure sustainable resource management. For example, in 1999 Azerbaijan established the State Oil Fund (SOFAZ) to secure efficient use of hydrocarbon revenues and safeguard benefits for future generations [12].

At the global level, the concept of sustainable development entered broad academic and policy debates after the publication of the 1987 Brundtland Report “Our Common Future” [13]. Since then, the role of natural resource management and energy policy in achieving sustainable development has been widely recognized. International organizations such as the UN, OECD, and World Bank emphasize that energy resources should be directed not only toward economic growth but also toward achieving long-term sustainability, environmental protection, and social well-being [14].

The United Nations Millennium Development Goals (MDGs) of 2000 and the Sustainable Development Goals (SDGs) adopted in 2015 further institutionalized the idea that economic policies must balance human rights, environmental sustainability, and economic efficiency [15]. The 17 SDGs, set to be achieved by 2030, highlight the interconnectedness of poverty reduction, climate action, clean energy, industrial development, and social inclusion [16]:

1. No poverty – end poverty in all its forms everywhere.
2. Zero hunger – end hunger, achieve food security and improved nutrition, and promote sustainable agriculture.
3. Good health and well-being – ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages.
4. Quality education – ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.
5. Gender equality – achieve gender equality and empower all women and girls.

6. Clean water and sanitation – ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all.

7. Affordable and clean energy – ensure access to affordable, reliable, sustainable, and modern energy for all.

8. Decent work and economic growth – promote sustained, inclusive, and sustainable economic growth, full and productive employment, and decent work for all.

9. Industry, innovation, and infrastructure – build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization, and foster innovation.

10. Reduced inequalities – reduce inequality within and among countries.

11. Sustainable cities and communities – make cities and human settlements inclusive, safe, resilient, and sustainable.

12. Responsible consumption and production – ensure sustainable consumption and production patterns.

13. Climate action – take urgent action to combat climate change and its impacts.

14. Life below water – conserve and sustainably use the oceans, seas, and marine resources for sustainable development.

15. Life on land – protect, restore, and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, halt and reverse land degradation, and halt biodiversity loss.

16. Peace, justice, and strong institutions – promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all, and build effective, accountable, and inclusive institutions at all levels.

17. Partnerships for the goals – strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development.

In this context, the oil and gas sector plays a dual role: as a driver of growth and modernization, and at the same time as a sector with significant environmental and social challenges.

The role of the oil and gas industry in ensuring Azerbaijan's economic stability has been examined in the literature from diverse perspectives, including macroeconomic, fiscal, institutional, environmental, and social dimensions. A synthesis of existing studies highlights both the

stabilizing functions of the hydrocarbon sector and its structural vulnerabilities, as well as critical gaps that remain insufficiently addressed.

At the macroeconomic level, Humbatova, Panahova, Mahmudova, and Hajiyev analyze Azerbaijan's oil strategy, emphasizing the contributions of the State Oil Fund of Azerbaijan (SOFAZ) to growth and stability, while diagnosing the structural risks of overdependence on hydrocarbons [17]. Similar arguments are made in fiscal analyses by Ahmadov, who stresses that oil revenues have provided the government with resources to maintain macroeconomic stability and invest in human capital; yet the fixed exchange rate regime has weakened the competitiveness of the non-oil sector [18]. Complementing this, Deniz and Heyderov find that volatility in global oil prices significantly affects GDP, investment, and the external balance, exposing Azerbaijan's economic model to cyclical risks [19].

Institutional studies underscore the critical role of SOFAZ as both a stabilization and intergenerational equity mechanism. IMF country reports confirm that while oil and gas revenues underpin Azerbaijan's fiscal position, long-term stability depends on fiscal consolidation and diversification beyond hydrocarbons [20; 21]. Official SOFAZ reports highlight the rapid growth of assets and the adoption of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles [22; 23]. Nevertheless, critical assessments argue that although the Fund has accumulated substantial reserves, its investments are not sufficiently directed toward promoting structural diversification, and issues of transparency and accountability remain debated [21; 23].

Empirical econometric studies applying ARDL, VAR, and ECM methodologies (e.g., Mustafayev [24], Zulfigarov [25]) provide quantitative evidence of asymmetric effects of oil price shocks on GDP, inflation, and exchange rate dynamics. These studies underline the fact that while hydrocarbons serve as a short- to medium-term stabilizer, policy responses—particularly changes in SOFAZ transfer rules—affect the transmission of shocks and require further research.

From an environmental and sustainability perspective, research such as the WCIS-2020 conference proceedings on “Modeling of Environmental and Economic Factors in the Azerbaijani Oil Industry” integrates ecological and economic modeling, stressing the necessity of

incorporating sustainability principles into sectoral development [26]. Moreover, Suleimanov, Safarova, and Mirheydarova argue for renewable energy as a complementary strategy to reduce dependence on hydrocarbons and enhance long-term energy security [27]. Critical journalistic investigations add nuance to this debate, documenting high levels of gas flaring [28] and an expansion of fossil gas production plans [29], which undermine Azerbaijan's stated climate ambitions and challenge the credibility of its ESG commitments.

The diversification agenda is consistently highlighted across both academic and policy-oriented sources. While IMF reports and U.S. State Department investment climate assessments stress the importance of channeling oil revenues into human capital, infrastructure, and private-sector development [20; 21; 30], empirical evidence shows persistent institutional and structural barriers that limit diversification efforts [25; 30]. Without substantive reforms and private-sector incentives, diversification risks remaining more of a declared policy goal than an implemented reality.

Overall, the literature converges on three critical insights. First, the oil and gas industry remains a central stabilizing pillar of Azerbaijan's economy, ensuring fiscal inflows and reserves. However, this stability is primarily short- to medium-term, as it does not resolve long-term vulnerabilities to price shocks and global energy transitions [17; 19; 21]. Second, institutional mechanisms such as SOFAZ provide important macroeconomic buffers, but their effectiveness depends on governance quality, transparency, and the strategic allocation of funds toward structural transformation [21-23]. Third, ecological risks and international climate commitments introduce new tensions, as Azerbaijan's continued reliance on hydrocarbons contrasts with global decarbonization pressures; partial investments in "green" projects may mitigate reputational risks but have limited transformative impact [26; 28; 29].

These findings highlight critical areas that require a comprehensive approach for sustaining the Azerbaijani oil and gas sector: integrating macroeconomic modeling with institutional and environmental considerations, ensuring efficient governance and investment management of SOFAZ, and addressing structural barriers to economic diversification. Only by tackling these dimensions can the sector contribute not merely to economic stabilization, but to long-term sustainability.

Overall, research confirms that ensuring sustainability in the oil and gas industry requires not only stable macroeconomic conditions and capital investment, but also diversification policies, technological modernization, and strong institutional frameworks that align national priorities with global sustainability principles.

The formulation of the objectives of the article. The aim of this study is to examine the current state of Azerbaijan's energy sector, assess the contribution of oil and gas to the national economy, and evaluate the prospects for sustainable resource-based development through economic diversification and the integration of renewable energy sources, with a view to ensuring long-term energy security and economic stability.

Statement of the main material of the research. The sustainable development of Azerbaijan's energy sector requires a comprehensive understanding of both current trends and emerging challenges. Recent assessments further emphasize the urgent need for structural transformation of the sector. According to the IEA Azerbaijan Energy Profile (2023), despite the country's considerable potential in solar and wind energy, renewables still account for only a marginal share of total electricity generation, leaving the energy mix highly dependent on hydrocarbons [31]. IMF Country Report No. 25/98 (2025) highlights new government initiatives aimed at doubling installed renewable capacity by 2030, establishing Green Energy Zones in Karabakh and Eastern Zangezur, and phasing out fuel subsidies to encourage private sector participation and public-private partnerships [32]. Recent IEA statistics also indicate that electricity demand growth in Azerbaijan slowed to around 1 % in 2023 (compared with 4 % in 2022), while solar generation expanded by nearly 30 % year-on-year, reflecting both progress and the challenges of scaling up renewables in a gas-dominated system [33]. Furthermore, the World Bank (2023) estimates that a successful transition toward a low-carbon and resilient economy will require annual investments equivalent to 3–4 % of GDP until 2060, alongside regulatory and institutional reforms to mobilize private capital and strengthen governance [34].

These recent findings confirm that the sustainability of Azerbaijan's oil- and gas-based growth model increasingly depends on accelerating diversification into renewable energy and aligning national priorities with the global energy transition agenda.

It should also be noted that the emergence of alternative energy sources in the modern era is expected to increase demand for oil and gas reserves, and the transition to green energy is identified as the main direction. In this regard, according to statistics from the International Energy Agency (IEA), oil and gas will remain the main energy products until 2035-2040. This situation will increase demand for industrial oil and gas products in the future. At the same time, according to the IEA, the use of oil and gas resources in the modern era and in the period up to 2035 -2040, an average of US\$650-700 billion per year will be required, which is equivalent to a daily demand for crude oil on the global oil and gas markets of 96-110 million barrels per day. According to E. Shahbazov, who works in the oil industry, demand for oil and oil products will increase by an average of 1.6 % annually until 2030 [35, p. 3].

Energy is considered the most important, fundamental factor in the socio-economic development of every country and the driving force behind the national economy. Therefore, energy resources play an important role in the world. The growing demand for energy resources in the world creates vast opportunities for major energy producers to implement large-scale projects and enter new markets. That is why we often hear the phrase “energy security is one of the most important elements of national security”. Energy resources are also an important element of the sustainability of our social life. Energy is widely used in all areas of society: in industry, transport, agriculture, housing, construction, and other sectors of the economy. From this point of view, it is interesting to consider energy consumption on a global scale. To better illustrate the global distribution of energy consumption, Fig. 1 presents the share of major energy resources in total global consumption by 2024.

As shown in Fig. 1, in 2024, oil, natural gas, and coal collectively accounted for 83.6 % of global energy consumption, with oil and gas alone representing 56.5 %. This highlights the continued dominance of hydrocarbons in meeting worldwide energy needs, even amid the growing adoption of alternative energy sources.

The role of the oil and gas industry in Azerbaijan's economy is undeniable. In addition to being the backbone of exports, the sector also plays a crucial role in generating revenue for the state budget and supporting broader macroeconomic stability. To better understand these

dynamics, Fig. 2 presents the growth rates of GDP alongside oil and gas production for the period 2018–2024, highlighting the interrelation between national economic performance and energy output.

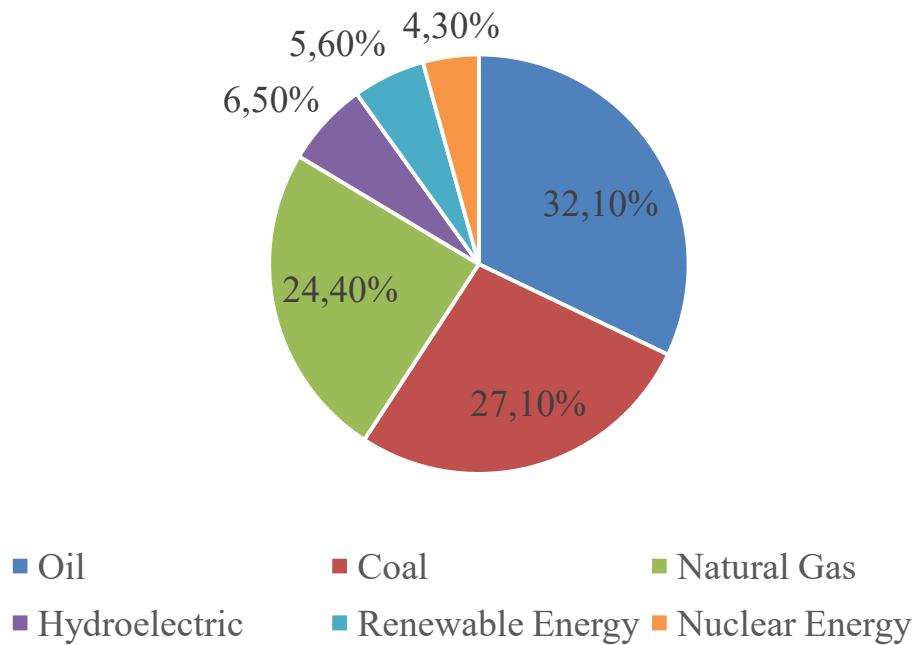


Fig. 1. Global energy consumption (in percent) by 2024

Source: compiled by the author based on [36]

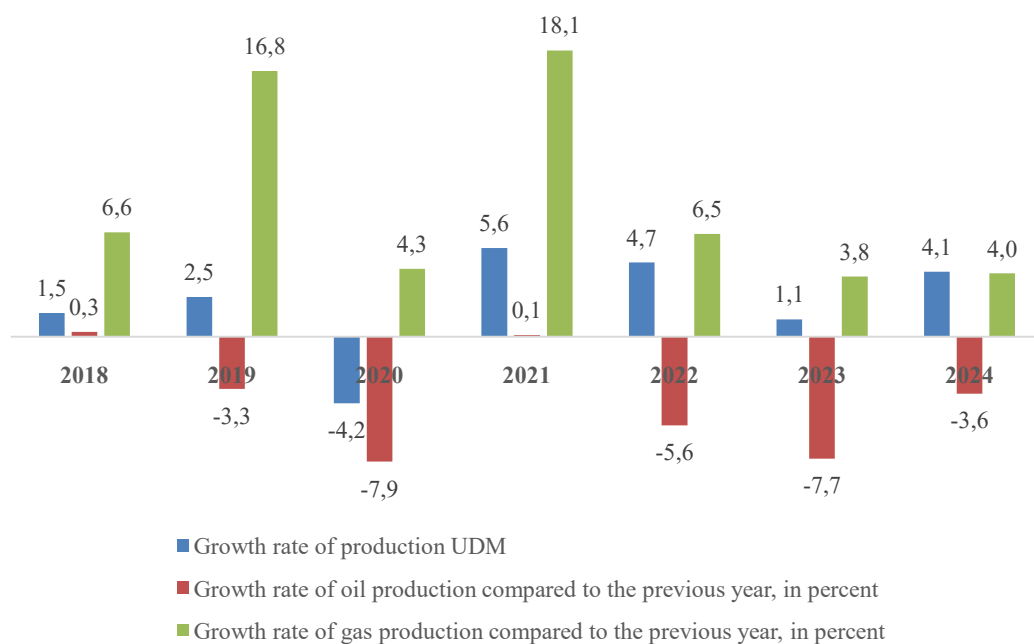


Fig. 2. Growth rates of GDP, oil, and gas compared to the previous year (%)

As can be seen in Figure 2, oil production has been on a downward trend since 2018. Indeed, in 2018, oil production increased by 0.3 % compared to 2017, but in subsequent years, this figure began to decline. Although there was a slight increase of approximately 0.1 % in 2021, oil production in our country is generally declining. Thus, the decline in oil production in 2022 was -5.6 %, in 2023 -7.7 %, and in 2024 -3.6 %. Calculations show that the decline in oil production averages 2.5 million tons. On average, the decline for the period under review averages 2.4 %. Looking at GDP growth rates, it can be seen that positive growth was observed in all years, with the exception of the well-known pandemic period in 2020. In this regard, GDP growth rates in 2018-2024 are approximately 2.2 %.

Gas production growth rates show positive dynamics compared to the previous year. Thus, compared to 2017, gas production in 2018 increased by 6.6 %, and in 2024, there was a 4.4 % increase. Thus, gas production increased by 8.6%, or an average of 3.1 million cubic meters per year in 2018–2024, which are analyzed as an average numerical value.

Exports of extracted oil also bring certain revenues and dividends to the country's economy. In this regard, it is interesting to determine the share of oil in the state budget revenues for 2018–2024. In this regard, let us consider Fig. 3.

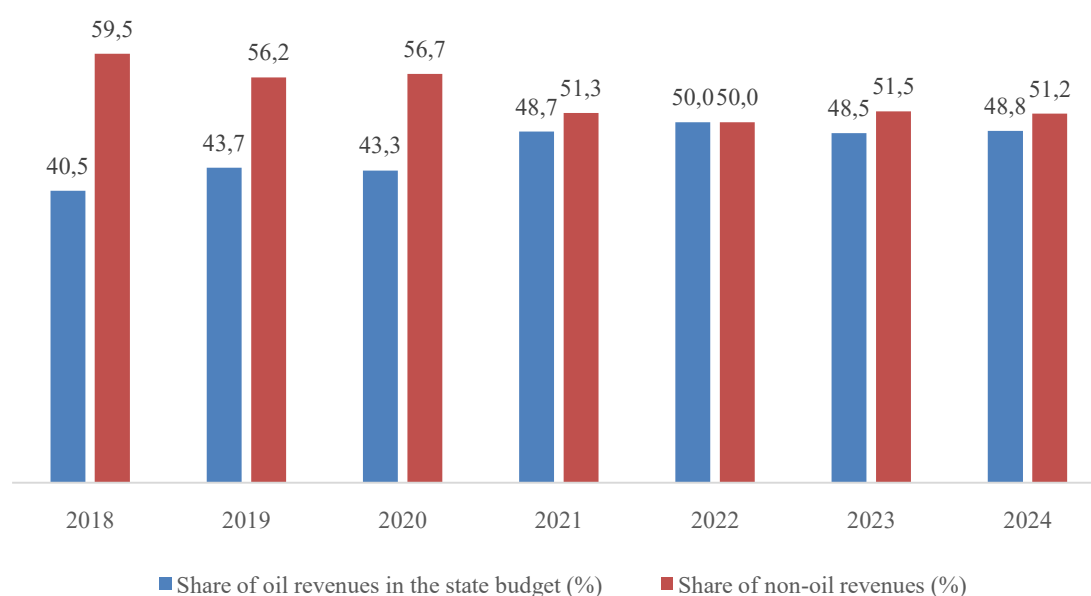


Fig. 3. Share of oil revenues in state budget revenues (%)

Fig. 3 shows that in 2018, oil revenues accounted for 40.5 % of budget revenues. In 2019, it amounted to 43.7 %, in 2020 – 43.3 %, in 2021 – 48.7 %, in 2022 – 50 %, and in 2023–2024 – 49 %. Thus, the share of oil in budget revenues for the period under review was 46.2 %.

Although oil and gas are the main factors driving the increase in total state budget revenues, on the other hand, the high share of oil and gas in budget revenues creates certain problems for the future. From this point of view, let us try to calculate the economic diversification coefficient based on GDP produced by sectors of the national economy by type of economic activity. There are many approaches to economic diversification in international practice.

One of the country's economists, Y. Hasanli, notes in his research that diversification of economic sectors is of great importance for economic development. The researcher proposed the following mathematical formula for calculating the economic diversification coefficient [37, pp. 24-28].

$$D = \frac{S^2}{S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2} . \quad (1)$$

Here, D indicates economic diversification, S^2 which is marked with a fraction line, is the country's GDP, and $S_1^2, S_2^2, S_3^2 \dots S_n^2$ indicate individual sectors of the economy. It can be seen that the square of GDP is divided by the sum of the squares of individual sectors of the economy. The economic diversification coefficient ($1 \leq D \leq n$) can take values from one to n . The higher the calculated coefficient, the more diversified the country's economy is, and vice versa, the lower the score, the weaker or less diversified the economy is. Regarding the optimality of the economic diversification coefficient, we can say that if the calculated coefficient has a value of $D > \frac{n+1}{2}$, then the diversification of the country's economy is balanced, and if $D < \frac{n+1}{2}$, then the diversification of the economy is considered unsatisfactory. As a result of the above mathematical formula, calculations were made and the economic diversification coefficient is shown as follows.

Fig. 4 shows that the optimal level of diversification of the country's economy should have been 11 in all periods from 2019 to 2024. However, the actual coefficient was 6.2 in 2019, 8.4 in 2020, 6.2 in 2021, 4.4 in 2022, 6.7 in 2023, and 7.7 in 2024 by type of economic activity. Thus, the degree of economic diversification for the period under review was 6.6, which is approximately 40 % below the optimal level. Consequently, serious steps must be taken to achieve economic development and progress in other areas of the economy.

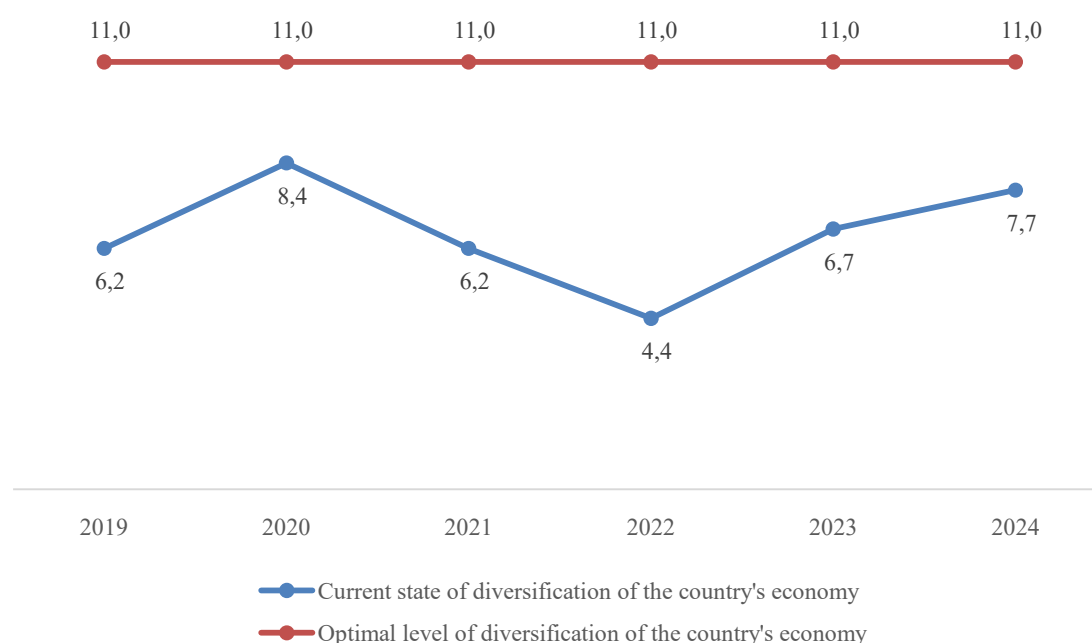


Fig. 4. **Economic diversification coefficient**

Although oil and gas revenues play an important role in ensuring economic stability in Azerbaijan's economy, their surplus also creates serious problems.

The analysis shows that ensuring economic stability in Azerbaijan depends on oil and gas revenues by approximately 46 %. Large revenues from only one sector of the economy make other sectors inefficient. The results of calculating the economic diversification index also confirm the above ideas. The large volume of oil and gas turnover in the country's export structure also gives reason to talk about the significant impact of the oil and gas industry on the country's economy. However, this situation is not only due to exports. It indicates a serious need to diversify the national economy as a whole. In addition, there is a trend

towards a decline in annual oil production by an average of more than 2.0 million tons. This means that oil revenues will decline in the future, which will affect economic stability and the exchange rate of the manat. Therefore, it is necessary to implement a new economic strategy in accordance with a scientifically sound plan and program to increase the competitiveness of the country's economy and develop other sectors of the economy.

Conclusions. The analysis of recent research and publications demonstrates that the sustainable development of Azerbaijan's economy, particularly its energy sector, requires a multifaceted approach that balances short-term stability with long-term structural transformation. Historical and theoretical studies highlight that economic sustainability is not solely achieved through stability but also through capital accumulation, diversification, and modernization processes. The experiences of resource-rich economies, including the phenomenon of the "Dutch disease," illustrate the risks associated with overreliance on hydrocarbons and underscore the need for economic diversification.

Empirical evidence confirms that the oil and gas industry remains a key stabilizing factor in Azerbaijan's economy, contributing significantly to fiscal revenues and GDP growth. Institutional mechanisms such as the State Oil Fund of Azerbaijan (SOFAZ) provide important buffers against market volatility and help secure intergenerational equity. However, overdependence on hydrocarbons exposes the economy to structural vulnerabilities, including price shocks, declining production trends, and limited development of non-oil sectors.

Recent policy initiatives and international guidance emphasize the integration of renewable energy, technological modernization, and sustainable management practices as critical drivers for long-term economic stability. Data on energy consumption, oil and gas production, and budget revenues highlight both the strategic importance of hydrocarbons and the urgent need for diversification. The calculated economic diversification coefficient indicates that Azerbaijan's economy remains insufficiently diversified, approximately 40% below the optimal level, further justifying the necessity for comprehensive structural reforms.

Overall, the findings suggest that ensuring sustainability in Azerbaijan's energy and economic sectors requires:

- 1) a balanced transition toward renewable energy while maintaining energy security;
- 2) strategic allocation of hydrocarbon revenues to support diversification, infrastructure, and human capital;
- 3) strengthened institutional frameworks and governance mechanisms to enhance transparency and investment efficiency;
- 4) continuous monitoring of global energy trends and integration of international best practices into national policies.

In conclusion, sustainable development in Azerbaijan depends not only on maintaining macroeconomic stability but also on implementing long-term strategies that diversify the economy, promote renewable energy, and align national priorities with global sustainability goals. Without such measures, the economy risks remaining vulnerable to both internal structural weaknesses and external shocks in the global energy market.

References

1. Walras, L. (2003). *Elements of pure economics* (A. J. Kennedy, Trans.; originally published 1874). Routledge.
2. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan. (8th ed. 1920; Variorum edition edited by C. W. Guillebaud, 1961).
3. Samuelson, P. A. (1947). *Foundations of Economic Analysis*. Harvard University Press.
4. Wald, A. (1950). *Statistical Decision Functions*. John Wiley & Sons.
5. Brundtland, G. H. (Ed.). (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations.
6. Solow, R. M. (1992). *Sustainability: An economist's perspective*. Washington, DC: The Eighteenth J. Seward Johnson Lecture to the Marine Policy Center, Woods Hole Oceanographic Institution.
7. Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Johns Hopkins University Press.
8. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books.
9. Rosenstein-Rodan, P. N. (1943). Problems of industrialisation of Eastern and South-Eastern Europe. *The Economic Journal*, 53(210/211), 202–211.
10. Hirschman, A. O. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press.
11. Corden, W. M., & Neary, J. P. (1982). Booming sector and de-industrialisation in a small open economy. *The Economic Journal*, 92(368), 825–848.
12. State Oil Fund of the Republic of Azerbaijan (SOFAZ). (1999–2023). *Annual Reports*. Baku. https://www.oilfund.az/en/report-and-statistics/report-archive?utm_source=chatgpt.com

13. World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
14. OECD. (2018). *Sustainable Development and Energy Policy*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/05/policy-coherence-for-sustainable-development-2018_g1g8e18e/9789264301061-en.pdf?utm_source=chatgpt.com
15. United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf?utm_source=chatgpt.com
16. United Nations. (n.d.). *Sustainable development goals*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>
17. Humbatova, S., Panahova, G. M., Mahmudova, I., & Hajiye, N. G.-O. (2023). *The Impact of Azerbaijan's Oil Strategy on Economic Growth: Analysis and Diagnosis*. International Journal of Energy Economics and Policy. <https://doi.org/10.32479/ijeep.13991>
18. Ahmadov, V. (2022). *The Financial Policy of Oil-Exporting Azerbaijan*. Scientific Collection "InterConf+". archive.interconf.center
19. Deniz, M., & Heyderov, A. (2024). *Disturbing Effects of Global Oil Price Changes: Case of Azerbaijan*. Journal of the Human and Social Science Researches, 13(1), 205–218.
20. International Monetary Fund (IMF). (2024). *Republic of Azerbaijan: 2023 Article IV Consultation–Press Release; and Staff Report*. IMF Country Report No. 2024/045. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/02/07/Republic-of-Azerbaijan-2023-Article-IV-Consultation-Press-Release-and-Staff-Report-544481>
21. International Monetary Fund (IMF). (2025). *Republic of Azerbaijan: 2025 Article IV Consultation–Selected Issues and Statistical Appendix*. IMF eLibrary. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/098/002.2025.issue-098-en.xml>
22. State Oil Fund of the Republic of Azerbaijan (SOFAZ). (2025). *Recent figures / Report and Statistics (as of June 30, 2025)*. <https://www.oilfund.az/en/report-and-statistics/recent-figures>
23. State Oil Fund of the Republic of Azerbaijan (SOFAZ). (2025). *Environmental, Social, and Governance (ESG) Principles*. <https://www.oilfund.az/en/fund/about/esg>
24. Mustafayev, E. (2024). *The effect of oil price and macroeconomic factors on inflation dynamics in Azerbaijan*. Energy Economics. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.106123>
25. Zulfigarov, F. (2020). *The impact of oil price changes on selected macroeconomic indicators in Azerbaijan*. Energy Policy, 146, 111797. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111797>

26. *Modeling of Environmental and Economic Factors in the Azerbaijani Oil Industry in the Context of Sustainable Development*. (2021). In *Proceedings of the 11th World Conference "Intelligent System for Industrial Automation" (WCIS-2020)*. Springer.

27. Suleimanov, G. S., Safarova, G. N., & Mirheydarova, A. I. (2020). *Role of alternative and renewable energy sources in assurance of Azerbaijan's energy security*. Azerbaijan Oil Industry Journal. ant.socar.az

28. Financial Times. (2024). *UN climate summit host Azerbaijan's gas flaring hits decade-high, study shows*. <https://www.ft.com/content/374762d3-9169-4423-8a3e-6f262491b3fb>

29. The Guardian. (2024, October 23). *COP29 host Azerbaijan set for major fossil gas expansion, report says*. <https://www.theguardian.com/environment/2024/oct/23/cop29-host-azerbaijan-set-for-major-fossil-gas-expansion-report-says>

30. U.S. Department of State. (2023). *2023 Investment Climate Statements: Azerbaijan*. <https://www.state.gov/reports/2023-investment-climate-statements/azerbaijan>

31. International Energy Agency (IEA). (2023). *Azerbaijan Energy Profile 2023*. Paris: IEA. Retrieved from <https://www.iea.org/reports/azerbaijan-energy-profile>

32. International Monetary Fund (IMF). (2025). *Republic of Azerbaijan: Country Report No. 25/98*. Washington, D.C.: IMF. Retrieved from <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2025/English/1azeea2025001-print-pdf.ashx>

33. International Energy Agency (IEA). (2024). *Electricity 2024: Analysis and Forecast to 2026*. Paris: IEA. (Data on Azerbaijan cited via *Xalq Qəzeti*, 2024). Retrieved from <https://xalqqazeti.az/en/iqtisadiyyat/161512-iea-electricity-demand-growth-azerbaijan>

34. World Bank. (2023, November 24). *Investments and Policy Reforms Towards Low-Carbon Transition and Resilience Are in Azerbaijan's Economic Interest, Says World Bank Report*. Washington, D.C.: World Bank. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/11/24/investments-and-policy-reforms-towards-low-carbon-transition-and-resilience-are-in-azerbaijan-s-economic-interest-says-w>

35. Shakhbazov, E. (2007). *Risk management in the problem of ensuring energy security*. Baku, Azerbaijan.

36. International Energy Agency. (n.d.). Data and statistics. IEA. <https://www.iea.org/data-and-statistics>

37. Hasanli, Y. H., Murtuzayeva, M., Sadiq, S., & Asgarov, I. (2010). Sectoral diversification of economic development: Diversification coefficient. *Institute of Economics of ANAS, Scientific Works*, Issue I, 24–28.

ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РЕСУРСНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

АЛАКБАРОВ С.Р., аспірант, Азербайджанський університет архітектури та будівництва, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.
E-mail: Saidalekperov1@gmail.com, ORCID 0009-0008-5271-6330.

Анотація. У цьому дослідженні розглядається роль нафтової та газової промисловості у забезпеченні економічної стабільності в Азербайджані, здійснюється комплексний синтез теоретичних та емпіричних підходів до сталого економічного розвитку. Для оцінки впливу вуглеводнів на макроекономічну стабільність, доходи державного бюджету та структурну диверсифікацію застосовувалися методи порівняльного аналізу, логічної генералізації, системного підходу, аналізу та синтезу. Дослідження демонструє, що доходи від нафти та газу залишаються ключовим стабілізуючим фактором економіки Азербайджану, суттєво сприяючи фіскальним надходженням, зростанню ВВП та міжпоколінній справедливості через інституційні механізми, такі як Державний нафтовий фонд Азербайджану (SOFAZ). Історичні дані, включаючи феномен «голландської хвороби», підкреслюють ризики надмірної залежності від вуглеводнів і наголошують на необхідності економічної диверсифікації та структурних реформ. Емпіричні результати показують, що доходи від нафти становлять приблизно 46% доходів державного бюджету, водночас виробництво нафти демонструє поступове зниження, а виробництво природного газу – помірне зростання. Розрахований коефіцієнт економічної диверсифікації свідчить про недостатню диверсифікацію економіки Азербайджану – приблизно на 40% нижче оптимального рівня, що підкреслює нагальну потребу в політичних заходах для розвитку не нафтових секторів, інфраструктури та накопичення людського капіталу. У дослідженні також враховуються глобальні енергетичні тенденції, перехід на відновлювані джерела енергії та інтеграція принципів сталого розвитку відповідно до міжнародних рамок, таких як Цілі сталого розвитку ООН (SDGs). Наукова новизна дослідження полягає в кількісній оцінці коефіцієнта амортизації економіки, визначенні частки нафтових доходів у доходах державного бюджету та оцінці макроекономічного впливу залежності від вуглеводнів. Результати дослідження мають практичне значення для політиків щодо стратегічного розподілу нафтових доходів, зміцнення інституційного управління та прискорення економічної диверсифікації з метою забезпечення довгострокової економічної стійкості. На завершення, досягнення сталого економічного розвитку в Азербайджані потребує збалансованого підходу, що поєднує енергетичну безпеку, впровадження відновлюваних джерел енергії, структурну трансформацію та узгодження національних пріоритетів із глобальними цілями сталого розвитку.

Ключові слова: ВВП, виробництво нафти та газу, коефіцієнт економічної диверсифікації, державний бюджет, мультиплікатор, коефіцієнт еластичності, номінальний та реальний обмінний курс тощо.

УДК 338.47;333.3

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.233

JEL Classification: L91, R41, O18, E01

ECONOMIC ASSESSMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM'S CONTRIBUTION TO NATIONAL ECONOMIC GROWTH

ALIYEVA R., PhD in Economics, Associate Professor, Department Organization and Management of Industry, Azerbaijan University of Architecture and Construction, A. Sultanov Street, 11, Baku, Azerbaijan.

E-mail: ruhangiz.aliyeva@azmiu.edu.az, ORCID ID: 0000-0002-5214-006X.

ALIYEV F., higher education seeker (3-rd year Bachelor in speciality “International Trade and Logistics”), International School of Economics, Azerbaijan State University of Economics, 6 Istiglaliyyat Street, Baku, Azerbaijan.

E-mail: farid.aliyevv.18@mail.ru, ORCID ID: 0009-0003-1190-6991.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the transport and logistics system (TLS) of the Republic of Azerbaijan as a strategic component of sustainable economic growth and diversification. The research highlights the country's efforts to develop its non-oil sectors and transform its advantageous geographic position into a key transit hub between Europe and Asia through large-scale infrastructure projects, including the Baku–Tbilisi–Kars, North–South, Trans-Caspian, and Zangezur corridors. The study aims to assess the institutional, infrastructural, economic, and environmental factors influencing the performance and competitiveness of Azerbaijan's TLS.*

The methodological framework is based on the works of domestic and international scholars, as well as statistical, comparative, and factor analysis using national transport data for 2020–2024. The study identifies the main global trends shaping the logistics sector, such as digitalization, automation, environmentally friendly technologies, and multimodal integration. Quantitative analysis of freight transportation volumes, costs, and revenues by transport mode reveals a steady increase in road and pipeline transport, improving operational efficiency despite cost fluctuations. The SWOT analysis confirms that Azerbaijan's strengths lie in its strategic location, modernizing infrastructure, and state support, while weaknesses include limited qualified personnel and the need for further environmental adaptation.

The results show that the TLS plays an essential role in enhancing Azerbaijan's economic competitiveness by facilitating trade, attracting investment, and reducing transaction costs. Strategic priorities include strengthening institutional coordination, digital transformation, human capital development, and the transition to green logistics. The study concludes that sustainable progress in Azerbaijan's transport and logistics system will depend on the effective integration of infrastructure modernization, innovation, and environmental policy. Future research should focus on developing quantitative models to measure the TLS's contribution to GDP growth and long-term economic sustainability.

Key words: *transport and logistics system, logistics, socio-economic development, transport, logistics services.*

Statement of the problem. Although Azerbaijan is an oil and gas producing country, with its primary source of income coming from oil and gas exports, in recent years the country has invested heavily in stimulating the development of sectors such as agriculture, alternative energy sources, tourism, and various industrial sectors. Azerbaijan has joined and initiated transport routes of regional and international significance, such as the Baku-Tbilisi-Kars, North-South, Trans-Caspian International Transport Route, Zangezur Corridor and others. These multi-million dollar projects envisage the development of the transport logistics market in Azerbaijan.

Transport logistics has always experienced rapid growth, but trends in this business sector are changing over time. The following five trends are clearly visible in the field of transport logistics: environmentally friendly delivery methods, comprehensive services from logistics companies, mobile warehouse operations, expedited deliveries, and the use of artificial intelligence to optimize delivery conditions. Currently, 50% of all logistics costs are spent on transport operations. Therefore, the transport and logistics process should be structured in such a way as to minimize transportation costs, while increasing the speed of delivery and minimizing damage to cargo during transportation [1].

The methodological basis of the study was the works of domestic and international economists on various aspects of assessing the state of transport logistics, as well as materials from specialized journals and periodicals. The article utilized general scientific research methods: statistical, comparative, and factor analysis, as well as a systems approach.

In today's environment, transport logistics, which is responsible for organizing the delivery of goods from one point to another at minimal cost and along an optimal route, is a dynamically developing industry. Given the highly competitive logistics market, the speed of cargo transportation is critical. Therefore, in many countries, it is important to develop optimal routes for cargo movement to prevent cargo from languishing in intermediate warehouses. But even with a perfectly planned cargo transportation route and without automated warehousing processes, cargo can become stuck mid-transit at an intermediate warehouse. Therefore, automation of transport logistics, environmentally friendly methods of cargo delivery, and the use of mobile robots in route planning are modern trends in the development of transport logistics.

Analysis of recent researches and publications. In recent decades, the transport and logistics system (TLS) has been recognized as a critical driver of sustainable economic growth, regional integration, and global competitiveness. Numerous international and regional studies have investigated the economic contribution of transport and logistics infrastructure to GDP growth, trade expansion, and investment attraction. However, despite the growing body of research, there remains no unified methodological approach to assessing the quantitative impact of logistics performance on national economies – particularly for emerging transit countries such as Azerbaijan.

According to Rodrigue and Notteboom [2], the TLS functions as a “circulatory system” of the economy, ensuring spatial interaction between production and consumption and directly affecting the efficiency of value chains.

The World Bank’s Logistics Performance Index (LPI) repeatedly confirms that higher logistics efficiency correlates with greater competitiveness and export potential [3]. Yet, these global studies often focus on advanced economies, while their implications for developing transit-oriented states require contextual adaptation. For Azerbaijan, which aspires to become a key logistics hub between Europe and Asia, the relevance of these findings is undeniable but demands empirical verification under national conditions.

Arvis et al. [4] and the OECD [5] emphasize that well-governed investment in transport infrastructure reduces transaction costs and enhances long-term productivity by improving accessibility, multimodal integration, and connectivity. Nevertheless, as several researchers note, infrastructure investment alone does not automatically ensure economic return unless accompanied by institutional reforms, trade facilitation, and digitalization of logistics processes.

In the post-pandemic and geopolitical context, the literature has increasingly focused on resilience and digital transformation. Ivanov and Dolgui [6] proposed a model of supply chain viability, highlighting flexibility and risk management as key resilience factors. This approach is particularly applicable to Azerbaijan, whose logistics sector faces both opportunities and vulnerabilities due to its participation in large-scale transnational initiatives such as the Middle Corridor and Zangezur Corridor.

From a regional perspective, empirical research confirms that Azerbaijan's TLS demonstrates stable progress supported by continuous investment in road and rail infrastructure. Cross-country data indicate that capital investment in transport infrastructure contributes significantly to expanding networks and electrification, yielding delayed but sustained effects on sectoral growth [7; 8]. However, comparative analyses also show that the effectiveness of such investments largely depends on governance quality, public–private partnership mechanisms, and the integration of digital technologies into logistics management.

The environmental dimension of transport logistics is also becoming increasingly important. Rushton, Croucher, and Baker [10] link green logistics initiatives – energy-efficient fleets, route optimization, and carbon footprint reduction – to national sustainability strategies. In Azerbaijan, strategic documents target a 35% reduction in greenhouse gas emissions by 2030, expansion of electric transport, and the integration of digital systems into transport planning [11–13]. Yet, the challenge lies in aligning ecological objectives with economic efficiency, ensuring that the “green transformation” of transport does not compromise sectoral competitiveness.

In summary, the reviewed literature demonstrates a multidimensional understanding of TLS development – combining infrastructure, digital, institutional, and environmental factors. Nevertheless, a research gap remains concerning the economic assessment of the TLS's direct and indirect contribution to Azerbaijan's national growth. Addressing this gap requires integrating international methodological approaches with local statistical evidence to determine how effectively the transport and logistics system stimulates GDP growth, trade expansion, and investment attraction in the national context.

The formulation of the objectives of the article. The objective of the article is to examine the theoretical foundations of the transport and logistics system, analyze the specific features of transport logistics in Azerbaijan, evaluate international experience, and propose strategies for improving the efficiency of the national transport and logistics system.

Statement of the main material of the research. By definition, a transport and logistics system is a set of elements (transport modes, infrastructure, information systems) that are interconnected and work together to efficiently and cost-effectively organize the movement of

material goods from the point of origin to the point of destination. An important goal of such a system is to ensure the delivery of goods at the right time, in the right quantity, and at minimal cost.

Key indicators for assessing the effectiveness of a transport and logistics system include: service quality; logistics costs; time spent on transportation; productivity; profitability; investment efficiency; and risk management [1].

At the same time, international studies on this issue [14-18] suggest the following set of stimulating factors influencing the transport and logistics system:

- Developed infrastructure: countries with advanced logistics systems invest in modern ports, airports, rail and road networks, ensuring fast and reliable delivery of goods.
- Innovation and technology: the active use of information systems, cargo tracking systems, automation and digitalization of processes allows for the optimization of routes and increased transparency of supply chains.
- Government support: governments of leading countries actively support the development of the logistics industry through investment in infrastructure, the creation of favorable regulatory conditions, and the stimulation of innovation.
- Effective integration: the ability to integrate various modes of transport (sea, air, rail) and create seamless supply chains is one of the key factors for success.
- Economic strength: the United States and China, as major economic powers, have a powerful logistics infrastructure commensurate with the scale of their economies and production.
- Stability and efficiency: despite its smaller size, Switzerland demonstrates high efficiency and stability in logistics thanks to its unique economic conditions and highly skilled workforce.
- Strategic geographic location: Germany is the hub of European logistics, Singapore is a key gateway to Asia, and the UAE is an important hub between Asia, Europe and Africa.

Based on an analysis of the motivating factors, we believe it makes the most sense to draw on the experience of countries that have succeeded in developing transport logistics. According to the World Bank's logistics ranking, the leading countries in transport logistics are

the United States, Germany, Japan, France, the Netherlands, China, and the United Kingdom.

These countries succeed thanks to their strategic advantages: developed infrastructure, location at the intersection of trade routes, the implementation of innovation and technology, government support, and the effective integration of various modes of transport [19].

The 2022 Review of Measures Taken to Stimulate Multimodal Transport between Asia and Europe [20] emphasizes that to increase freight volumes and, especially, to attract additional freight flows, it is advisable to apply not only direct investment in infrastructure projects but also comprehensive measures aimed at reducing transportation costs and increasing the competitiveness of transport.

However, it is necessary to take into account the fact that the effect of international transport facilitates international trade, contributes to the economic growth of countries, expanding sales markets for exporting countries and reducing costs for importing countries [21].

Regulation of the transport and logistics system in Azerbaijan

In the current development environment, regulation of Azerbaijan's transport and logistics system is carried out through regulatory legal acts establishing rules for the movement of goods, including customs legislation, taxation, and import/export control. Key regulatory factors include:

- Customs legislation. The state regulates the import and export of goods, sets customs tariffs, and determines the procedure for declaring currency and other valuables when crossing the border.
- Tax system. The state establishes taxes on vehicles and other logistics operations, influencing the cost of transportation and the investment attractiveness of the industry.
- Infrastructure development. The state actively participates in the development of transport infrastructure, regulating and encouraging the construction of ports, railways, and highways to optimize logistics chains and increase their efficiency.
- Creation of a favorable environment. The state regulates measures aimed at simplifying bureaucratic procedures, stimulating the influx of foreign investment, and strengthening the competitiveness of the national logistics industry.
- Regulatory support. In the area of regulation of the activities of all types of transport and logistics companies, a regulatory framework is developed and approved, including laws, regulations, and orders.

An assessment of the development of transport logistics in Azerbaijan

The Republic of Azerbaijan was one of the founding members of the international TRACECA program and currently actively supports all initiatives. In order to implement a unified, flexible, and transparent tariff policy for transit cargo transportation through Azerbaijan via railways, maritime transport, seaports, and marine terminals, and to simplify border crossing procedures and transportation processes, the Coordination Council for Transit Cargo Transportation was established in October 2015 by Decree of the President of the Republic of Azerbaijan. It was empowered to act as a single government agency for the implementation of the “Single Window” principle for transit cargo transportation. In December 2016, the government of Azerbaijan approved the “Strategic Roadmaps for the National Economy and Key Economic Sectors” [22].

The main goal is to utilize the country's strategically advantageous location at the intersection of trade routes from the north, south, east, and west to promote domestic investment, ensure free trade and open competition, enhance human resources, and develop other areas for the development of non-oil sectors.

Target indicators for the development of the transport sector are contained in the “Strategic Roadmap for the Development of Logistics and Trade in Azerbaijan” [23] and divided into three stages: short-term (2016-2020), medium-term (2021-2025), and long-term (from 2025). The Ministry of Transport, Communications, and High Technologies of Azerbaijan, which, along with the Ministry of Economy, is responsible for implementing the tasks outlined in the sectoral Roadmap, noted that Azerbaijan's transit transport policy, as a landlocked country, is aimed at creating new infrastructure and diversifying transport links, rationally utilizing transit opportunities, providing state support for transport projects, bringing the legal and institutional framework closer to international standards, and the widespread implementation of transport and logistics systems that facilitate the transportation and movement of goods.

Azerbaijan's transport and logistics system is actively developing, particularly as part of its strategy to transform the country into a major transit hub, which contributes to GDP growth, attracts investment, creates new jobs, and strengthens trade ties. Key elements of this system include a well-developed road network, railways connecting major cities

and ports on the Caspian Sea, and expanded airport infrastructure. The system is focused on using digital technologies to optimize freight transportation, reduce costs, and develop international transit, particularly through projects such as the East-West Transport Corridor.

Freight transportation along Azerbaijan's transport corridors is carried out along key routes, including the TRACECA transport corridor, the East-West corridor linking Asia and Europe via the Caspian Sea, and the North-South corridor connecting Russia with Iran and further afield. The main modes of transport are sea, rail, and road [24].

To comprehensively assess the dynamics of Azerbaijan's transport and logistics sector, it is essential to analyze quantitative indicators of freight transportation by mode of transport over recent years. This analysis helps to identify structural changes in cargo flows, evaluate the efficiency of different transport modes, and determine their contribution to the country's overall transport performance. The statistical data summarized in Table 1 illustrate the distribution and dynamics of freight transportation in Azerbaijan between 2020 and 2024.

Table 1

**Freight transportation in the transport sector of Azerbaijan
by type of transport, thousand tons**

Freight transportation by type of transport	2020	2021	2022	2023	2024
Total	188629	193903	218716	229897	238886
Railway	14631	15058	18730	18276	18565
Sea	5982	5468	7519	9011	8622
Air	458	557	407	357	419
Pipeline:	111318	112522	126025	134216	143477
Oil pipeline	56040	60298	66035	68037	67803
Gas pipeline	34720	35018	37782	39753	38752
Road transport	21320	25280	28253	28284	29051

Source: compiled by the authors based on data from Azerbaijan Transport Statistics [25]

As Table 1 shows, freight transportation volumes in Azerbaijan increased by 1.2 times between 2020 and 2024. Moreover, during the period under review, road transport accounted for the largest share of freight. In 2024, 60 % of total freight was shipped by road, 28.4 % by pipeline, 7.8 % by rail, 3.6 % by sea, and 0.2 % by air.

As shown in Fig. 1, the dynamics of freight transportation by different modes in Azerbaijan demonstrate a steady upward trend, particularly in road and oil pipeline transport, which show the highest growth rates during 2020–2024.

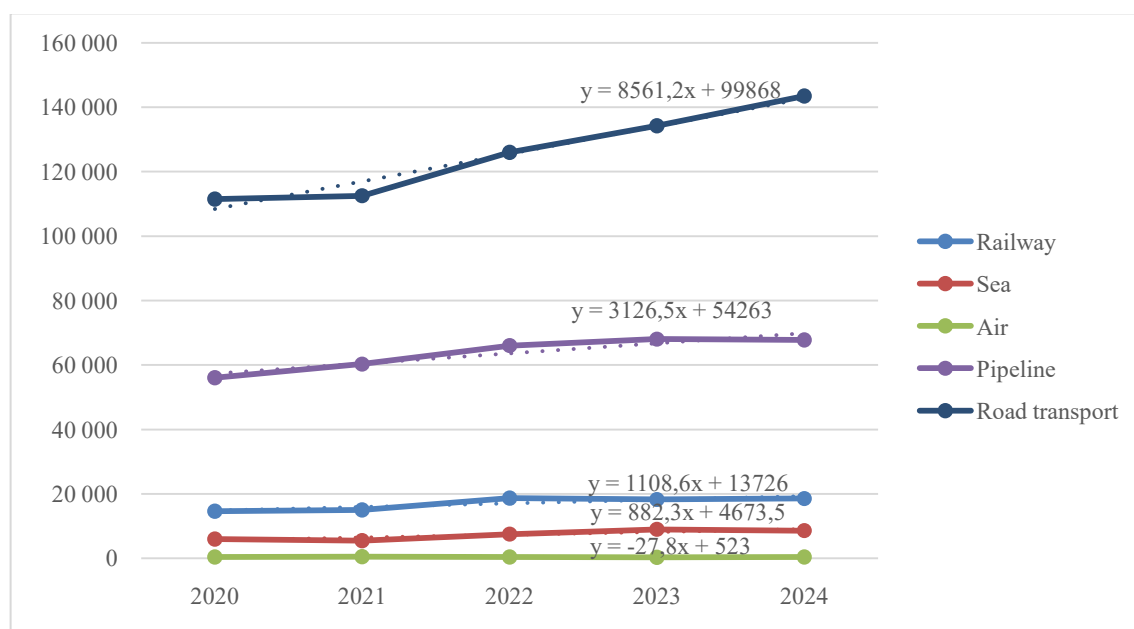


Fig. 1. Dynamics of freight transportation in Azerbaijan by mode of transport, 2020–2024, thousand tons

Source: compiled by the authors based on data from Azerbaijan Transport Statistics [25]

It should be noted, that freight transportation costs include freight, loading and unloading fees, forwarding services, as well as customs duties and additional expenses such as storage, warehousing, and insurance.

The main factors influencing transportation costs are distance, cargo type, mode of transport, and the availability of additional services.

The analysis of freight transportation dynamics should be complemented by an assessment of cost efficiency across transport modes. Understanding the cost structure of freight operations allows identifying the most and least resource-intensive types of transport and evaluating their contribution to the overall economic performance of the sector. A summary of transport cost data is presented in Table 2.

As Table 2 shows, sea freight has the lowest cost compared to other modes of transportation. In 2024, total transportation costs amounted to 4,021.9 million manats, an increase of 36.6 million manats compared to

2023. The analysis of transport cost distribution by mode of transport is presented in Fig. 2.

Table 2

Costs of freight transportation in the transport sector, thousand manats

Freight transportation by type of transport	2020	2021	2022	2023	2024
Total	3382887	4468545	5192048	3546099	4021903
Railway	273927	247469	251589	326202	427422
Sea	165743	173744	217667	202304	211906
Air	2354497	2831815	3323161	1835553	2123704
Pipeline:	411830	1021213	1158408	925185	901346
Oil pipeline	243661	240720	218571	256391	301801
Gas pipeline	168169	780493	939837	668794	599545
Road transport	176890	194304	241223	256855	357525

Source: compiled by the authors based on data from Azerbaijan Transport Statistics [25]

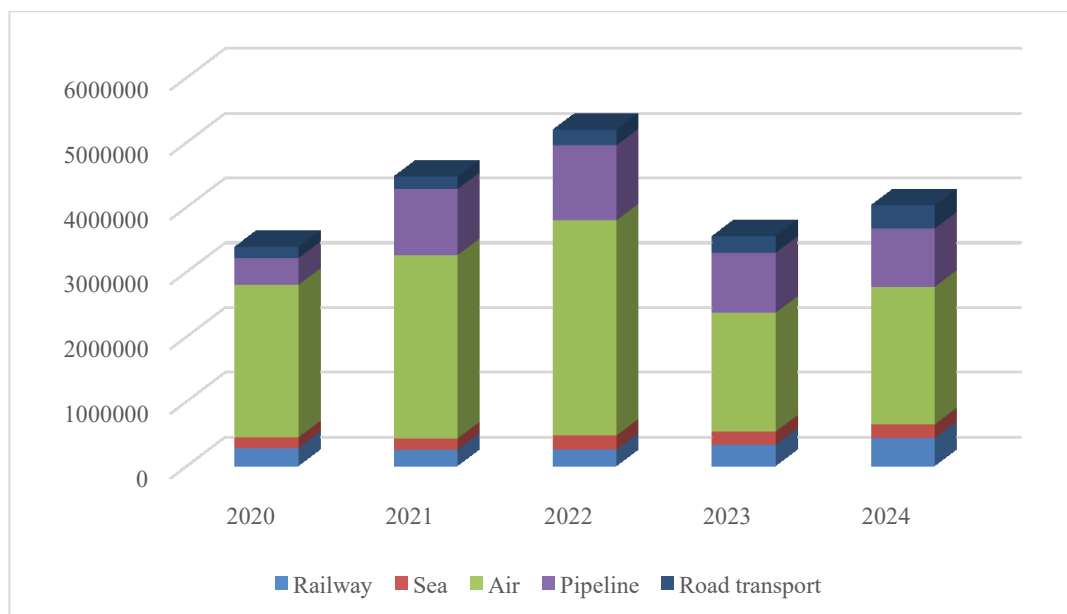


Fig. 2. Dynamics of total transport costs in Azerbaijan by mode of transport, 2020–2024, thousand manats

Source: compiled by the authors based on data from Azerbaijan Transport Statistics [25]

As shown in Fig. 2, total transport costs in Azerbaijan during 2020–2024 demonstrate notable fluctuations. Air transport consistently represents the largest share, accounting for more than half of total expenditures, while pipeline transport shows moderate and stable cost

levels. Meanwhile, rail and road transport costs have been steadily increasing, reflecting rising operational expenses and infrastructure maintenance. Such dynamics suggest a gradual shift toward enhancing cost efficiency and strengthening multimodal integration in Azerbaijan's transport system. Despite the overall decline in total transportation costs after 2022, freight volumes have continued to grow steadily (Table 1), indicating higher operational productivity and more efficient resource utilization. This trend reflects the expanding use of modern infrastructure, digital management tools, and multimodal transport solutions, which together contribute to reducing unit transportation costs while supporting sustainable sector growth.

Freight transportation revenues consist of freight charges, additional fees, and services. The detailed distribution of revenues by mode of transport is presented in Table 3.

Table 3

Income from freight transportation in the transport sector, thousand manats

Freight transportation by type of transport	2020	2021	2022	2023	2024
Total	6093602	7390633	8633943	7292103	8097298
Railway	270579	282914	394140	430317	424006
Sea	167859	175601	242634	248998	239032
Air	2691846	3240291	3642938	2152229	2657351
Pipeline	2323741	3049506	3567157	3617825	3765682
Oil pipeline	1127013	1197650	1238914	1101742	1058073
Gas pipeline	1196728	1851856	2328243	2516083	2707609
Road transport	639577	642321	787074	842734	1011227

Source: compiled by the authors based on data from Azerbaijan Transport Statistics [25]

As Table 3 shows, sea freight generates the lowest revenue compared to other modes of transportation. In 2025, total transportation revenue across all modes amounted to 11,522 million manat, an increase of 15.9 million manat compared to 2024. It should be noted that although rail transport carries a large volume of cargo, revenue from rail transportation is lower than that from air and road transport. The dynamics of freight transportation revenues by transport mode in Azerbaijan for the period 2020–2024 are visualized in Fig. 3, which illustrates the structural shifts and growth trends across the analyzed years.

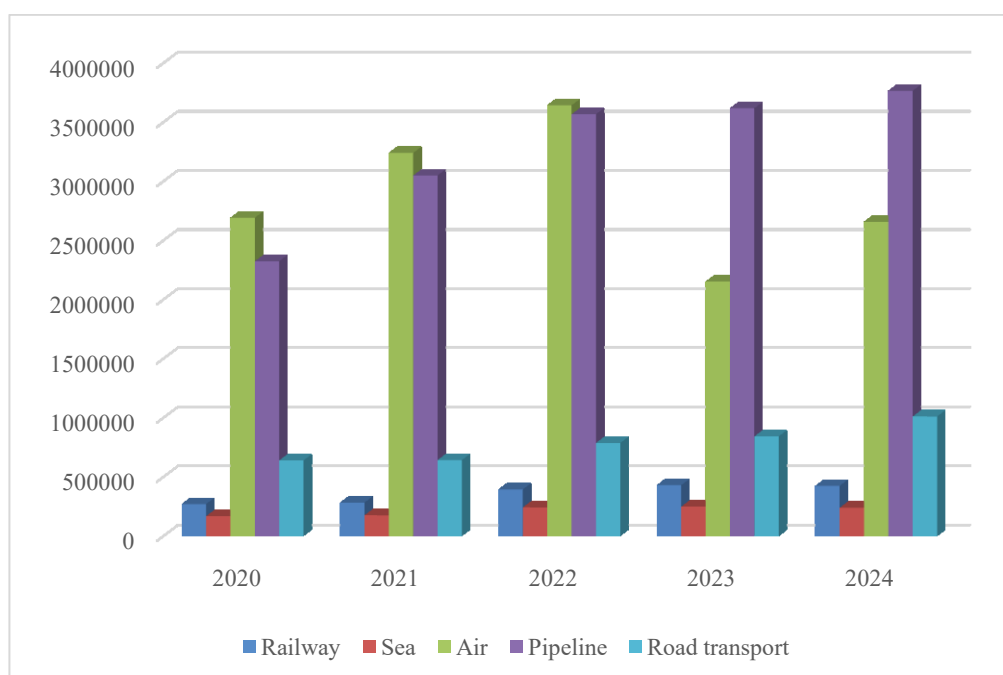


Fig. 3. Revenue from freight transportation in Azerbaijan by mode of transport, 2020–2024, thousand manats

Source: compiled by the authors based on data from Azerbaijan Transport Statistics [25]

As can be seen from Fig. 3, the overall structure of freight revenues in Azerbaijan's transport sector remains dominated by pipeline and air transport, which together account for the majority of total income. The steady growth of road transport revenues indicates an increase in domestic logistics activity and diversification of freight flows, while the relatively low share of sea transport suggests the need for further development of maritime infrastructure and port services.

Freight transportation within Azerbaijan's regions is carried out by transport companies offering delivery services by various modes of transport: road, rail, water, and air, as well as through specialized platforms for finding carriers. The choice depends on the type of cargo, its volume, and the urgency of delivery [26].

Rail transportation. In Azerbaijan, this includes passenger and freight transportation, covering an extensive network of roads connecting Baku with other cities in the country and also forming part of international corridors such as the Europe-Caucasus-Asia (TRACECA) corridor. Freight transportation is characterized by the transportation of a wide range of goods, while passenger transportation covers routes to neighboring countries.

Key Features:

- Developed network: Azerbaijan has one of the largest broad-gauge railway networks (1520 mm) in the Caucasus, with a total length of 2,125 km, of which 1,278 km are electrified.
- Passenger transportation: trains connect the capital Baku with regional centers such as Ganja, as well as with other countries, such as Russia (Moscow, St. Petersburg), Ukraine (Kyiv, Kharkov), and Georgia (Tbilisi).
- Freight transportation: rail transport is used to transport a variety of goods, including automobiles, petroleum products, grain, and construction materials, as well as to create transit corridors.
- Transit potential: Azerbaijan Railways plays an important role in the transit of goods along the international corridor Europe-Caucasus-Asia (TRACECA), connecting the countries of the Caucasus, Europe, and Asia.
- Current development: work is underway to modernize the railway infrastructure, including improvements to the Baku-Astara section.
- Important nodes: Baku is a major industrial and economic center, as well as a key transportation hub where domestic and international routes intersect.

Road transportation in Azerbaijan includes both domestic and international freight and passenger transportation, carried out by 208 commercial carriers. The country has a well-developed road network, including highways. Special conditions apply for international transportation, such as electronic permits for transportation between Turkey, Uzbekistan, and Kyrgyzstan [11].

Key features of road transportation in Azerbaijan include an extensive road network, including highways and expressways, the flexibility and efficiency of door-to-door delivery, and the need to adhere to strict restrictions on the size and weight of vehicles, which requires obtaining special permits. Important aspects also include the ability to handle international transportation, including groupage cargo, consideration of climatic conditions, environmental requirements, and customs clearance requirements.

Infrastructure and Roads:

- Extensive network: Azerbaijan has over 60,000 km of roads, including modern highways and expressways, as well as regular roads connecting cities within the country and with neighboring countries.

- Key highways: highways such as the M-1 (Baku-Guba), M-2 (Baku-Alat-Ganja), and M-3 (Alat-Astara) are of strategic importance, connecting major transport hubs and borders.

Sea freight through the Port of Baku is primarily handled within the Caspian Sea, as well as via bulk carriers and ferries. The country's main port, Alat, is located on the Caspian coast and has 12 berths for various types of vessels, including bulk carriers and ferries. There are also large oil terminals in Dubendi and Sangachal. Air freight from Azerbaijan is available for both passengers and cargo, with the main departure airports in Baku (GYD) and Ganja (KVD). Freight shipments are handled by logistics companies offering shipping, customs clearance, and warehousing services, using scheduled flights for fast delivery. These services enable fast cargo delivery to Russia and other countries, including Moscow, St. Petersburg, Tbilisi, Sharm el-Sheikh, Tehran, and other cities. To arrange air freight, contact logistics companies that offer delivery and customs clearance services and can select the optimal rate.

Evaluation of the current state of transport logistics in Azerbaijan

An important aspect of transport logistics is reducing the negative environmental impact of cargo transportation through the application of environmentally friendly practices, such as sustainable transport and route optimization. In the context of Azerbaijan, this area is actively developing, especially given the country's commitment to sustainable development and participation in international environmental initiatives, including "green" trade and transport [27, 28].

In this regard, the transition to low-emission transport modes, the modernization of logistics infrastructure, and the integration of digital management systems are becoming key strategic priorities. These measures contribute not only to environmental sustainability but also to improving the efficiency and competitiveness of the national logistics system. To better analyze the current state of transport logistics and identify key internal and external factors influencing its development, a comprehensive SWOT analysis was conducted (Table 4).

As Table 4 shows, given the availability of railway lines and its advantageous geographic and historical location, it is quite feasible for the Republic of Azerbaijan to expand freight transportation, gaining momentum in strictly economic terms and increasing the efficiency of railway terminals. Rail transport allows for the large-scale transportation of oversized cargo, given its low-cost, low-cost nature and the ability to transport it over long distances.

Table 4

SWOT analysis of the transport and logistics sector in Azerbaijan

<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>
1. The country's strategic geographic and historical location for freight transit between Europe and Asia, including the East-West and North-South corridors. 2. Access to railway infrastructure and the establishment of railway connections with neighboring countries. 3. The implementation of a number of key infrastructure projects in the country. 4. The construction of new ports, railways, and hubs facilitates the development of logistics services. 5. The legislative enshrinement of various preferential mechanisms. 6. The country's authorities are interested in developing the transport and logistics sector and attracting investment.	1. Opportunities for creating added value for transit cargo; 2. The possibility of establishing a free economic zone within the Baku International Sea Trade Port and a logistics hub within the Heydar Aliyev International Airport; 3. State support for the development of logistics and trade in the country; 4. Opportunities to attract foreign investors to implement planned projects; 5. The country's favorable geographic location and the potential to become a regional logistics and trade hub; 6. Increased trade volumes and increased competition in the region and globally; 7. Proximity to major regional markets; 8. Investments in solar and wind energy can provide "green" energy for logistics operations [28] 9. The growing global trend toward environmentally sustainable transportation is creating demand for cleaner modes of transport.
<i>Weaknesses</i>	<i>Threats</i>
1. Insufficient supply of qualified personnel in the logistics sector; 2. Low potential cargo capacity of vessels navigating the Caspian Sea basin; 3. The prevalence of windy days in the Caspian Sea and the shallow sea depth. 4. Some sections of the transport infrastructure require modernization to meet modern environmental standards.	1. Delays in completing infrastructure projects; 2. High costs for small-scale shipments. 3. Complexity of cargo clearance. 4. External risks. 5. High costs of railway construction and relatively slow return on investment. 6. Azerbaijan competes with other countries in the region for investment and transit cargo. 7. Global economic instability and downturns could lead to a decline in cargo flow, which will negatively impact the development of green logistics.

In the future, Azerbaijan will continue to modernize its railway infrastructure, implementing digital technologies to improve traffic management and enhance service levels. Particular attention will be paid to the development of international transport corridors, which will allow the country to strengthen its position in the global transportation services market.

In summary, the transport and logistics system of Azerbaijan demonstrates significant progress in developing multimodal infrastructure and strengthening its position as a key transit hub between Europe and Asia. The implemented reforms, modernization of port and railway infrastructure, and the government's active policy toward international integration have created a solid foundation for sustainable growth. Nevertheless, based on the findings of previous studies [24; 26–33], the analysis reveals that to achieve long-term competitiveness and environmental sustainability, further strategic measures are required.

First, it is essential to strengthen the institutional framework for transport and logistics management by fostering coordination between ministries, private operators, and international partners. Establishing an integrated logistics coordination center could improve transparency, optimize cargo flows, and enhance the monitoring of environmental performance indicators.

Second, investment in digitalization should become a core strategic direction. The development of a unified digital logistics platform integrating customs, port, and railway operations would allow for real-time cargo tracking, reduce administrative barriers, and facilitate data exchange within international corridors.

Third, human capital development remains a critical challenge. The creation of specialized educational and training programs in logistics and supply chain management – aligned with international standards – will ensure the availability of qualified personnel capable of managing complex multimodal systems and implementing “green” logistics principles.

Fourth, the transition to environmentally sustainable logistics requires an integrated approach combining infrastructure modernization, incentives for low-emission vehicles, and the use of renewable energy in transport operations. Introducing a system of “green certificates” for logistics companies could stimulate eco-innovation and align national practices with the European Green Deal.

Finally, Azerbaijan should enhance regional cooperation within the Trans-Caspian International Transport Route and the Middle Corridor by

harmonizing customs procedures, improving cross-border interoperability, and promoting the country as a reliable partner in global supply chains. Such initiatives will strengthen Azerbaijan's strategic role as a bridge between East and West, ensuring sustainable growth, competitiveness, and environmental balance in its transport logistics system.

The conducted assessment confirms that the development of Azerbaijan's transport and logistics system has a measurable economic impact, strengthening its role as a regional growth driver. The following conclusions summarize the key research findings.

Conclusions. The transport and logistics system contributes significantly to Azerbaijan's national economic growth by increasing GDP through trade facilitation, reducing transaction costs, and improving export competitiveness. The sector's share in gross value added and investment attraction has shown a steady upward trend, confirming its role as a strategic driver of diversification and sustainable economic development.

The conducted analysis confirms that Azerbaijan's transport and logistics system is actively developing, relying on the country's advantageous geopolitical position as a transit hub for the East–West and North–South corridors. Key factors include the modernization of port infrastructure, the development of rail and road transport, the introduction of digital technologies for flow management, and the creation of favorable conditions for attracting investment in the logistics sector. The system's effectiveness also depends on deeper integration with international logistics networks and improvements to the legislative framework aimed at simplifying transit cargo procedures.

The main research findings can be summarized as follows:

1. Azerbaijan's unique geopolitical location makes it a key link in international transport corridors, particularly within the TRACECA (Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia).

2. Active modernization and development of port, rail, and road infrastructure is underway, including the construction of new terminals, expansion of the road network, and the renewal of rolling stock.

3. The introduction of digital platforms and modern information systems for managing logistics operations contributes to increased efficiency, transparency, and speed of cargo transportation.

4. Further growth of the logistics sector requires continuous investment in the creation and modernization of logistics centers and warehouse complexes.

5. Improving the regulatory framework and simplifying customs procedures are important factors for attracting transit cargo and creating a favorable investment climate in logistics.

6. Further integration of Azerbaijan into global transport and logistics networks will maximize its transit potential and enhance the country's competitiveness.

7. Active development of multimodal transportation, combining rail, road, sea, and air transport, increases the flexibility and efficiency of the system.

Future research should focus on developing a quantitative model to measure the direct and indirect contribution of the transport and logistics system to Azerbaijan's GDP, employment, and trade performance. Such an approach would provide deeper insights into the long-term economic efficiency of transport and logistics investments.

References

1. Aliyeva, R., & Aliyev, F. (2025). The role of logistics in increasing the economic security of an enterprise. *Republican Scientific-Practical Conference "Main Directions for Ensuring Security in the Modern Era" [Respublika Elmi praktik konfrans "Muasir dövrdə təhlükəsizliyin təmin olunmasının əsas istiqamətləri"]*, 2, 12–16.
2. Rodrigue, J.-P., & Notteboom, T. (2020). *The Geography of Transport Systems* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429346323>
3. World Bank. (2023). *Logistics Performance Index (LPI) 2023 Report: Rebuilding Supply Chains after the Pandemic*. Washington, D.C. <https://lpi.worldbank.org>
4. Arvis, J.-F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., Raj, A., & Naula, T. (2018). *Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy*. Washington, D.C.: The World Bank.
5. OECD. (2023). *OECD Infrastructure Governance Indicators*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infrastructure-governance-indicators_95c2cef2-en.html
6. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). OR-methods for coping with the ripple effect in supply chains during COVID-19 pandemic: Managerial insights and research implications. *International Journal of Production Economics*, 232, 107921. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107921>
7. Samadova, M., Huseynova, N., & Hajigayibova, A. (2025). Assessing the development of the transport and logistics sector in Azerbaijan and the impact of transport investment: Cross-country analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 597–619. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.45](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.45)

8. Guliyeva, J. (2025). Drivers of development of the transport and logistics system in Azerbaijan in the context of world experience. *Futurity Proceedings*, 3, World Conference on Emerging Science, Innovation and Policy 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15860398>
9. Asian Development Bank (ADB). (n.d.). *Unlocking Transport Connectivity in the Caucasus and Central Asia*. Manila: Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/1009086/unlocking-transport-connectivity-caucasus-and-central-asia.pdf>
10. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management* (6th ed.). Kogan Page Publishers.
11. Government of the Republic of Azerbaijan. (2022–2026). *Social and Economic Development Strategy of Azerbaijan 2022–2026*. https://climate-laws.org/document/social-and-economic-development-strategy-2022-2026_613c
12. Report.az. (2024). Azerbaijan is determined to build a sustainable transportation system. *Report.az*. <https://report.az/en/cop29/ministry-azerbaijan-determined-to-build-a-sustainable-transportation-system/>
13. Aze.Media. (2024). Azerbaijan's green transport strategy. *AzeMedia*. <https://aze.media/azerbajians-green-transport-strategy/>
14. Ekici, Ş. Ö., Kabak, Ö., & Ülengin, F. (2019). Improving logistics performance by reforming the pillars of Global Competitiveness Index. *Transport Policy*, 81, 197–207. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.06.014>
15. Rahmanov, F., Neymatova, L., Aliyeva, R., & Hashimova, A. (2022). Management of the transport infrastructure of global logistics: Cross-country analysis. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 65–75. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-07>
16. Munawar, S. (2023). Bridging gaps in integrated transportation systems for sustainable logistics. *Sinergi International Journal of Logistics*, 1(2), 120–133. <https://doi.org/10.61194/sijl.v1i2.618>
17. Azwardi, A., Fuadah, L. L., & Syathiri, A. (2024). Competitiveness and Logistics Performance Index: How does the infrastructure pillar perform in ASEAN countries? *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 12(1), 91–106. <https://doi.org/10.22437/ppd.v12i1.31695>
18. Kurniawan, D. A. (2024). Multimodal logistics for resilient and sustainable global supply chains: Strategic insights from integrated transport systems. *Sinergi International Journal of Logistics*, 2(4), 213–224. <https://doi.org/10.61194/sijl.v2i4.731>
19. Aliyeva, P. T. (2012). Features of evaluating investment efficiency in road construction. *Scientific Works [Elmi əsərlər]*, (1), 101–105. AzMIU.
20. TRACECA. (2020). Review of the measures taken to promote multimodal transport between Asia and Europe. <https://traceca.uab.gov.tr/uploads/pages/yayinlar/review-on-measures-eng.pdf>
21. Aliyeva, R. T. (2018). *Economics of road construction*. 175 p.

22. President of the Republic of Azerbaijan. (2016). *Strategic Road Maps on the national economy and key sectors of the economy*. <https://ereforms.gov.az/files/monitoring/pdf/en/6d3c17044848381aeb8b97dc28f101f1.pdf>

23. Government of the Republic of Azerbaijan. (2016, December 6). Strategic roadmap for development of logistics and trade in the Republic of Azerbaijan. *Baku*. <https://ereforms.gov.az/files/monitoring/pdf/en/6d3c17044848381aeb8b97dc28f101f1.pdf>

24. Aliyeva, R. T. (2010). Economic problems of road construction development under modern conditions. *Scientific Works [Elmi əsərlər]*, (2), 194–196.

25. Republic of Azerbaijan. (2025). Transportation in Azerbaijan. <https://www.stat.gov.az/source/transport/>

26. Aliyeva, R. T., & Aliyev, F. Z. (2023). Main directions of accelerating regional socio-economic development in the digital era. *Agora International Journal of Economic Sciences*, 17(2), 170–180. <https://doi.org/10.15837/aijes.v17i2.6454>

27. Aliyeva, R. T. (2020). Economic evaluation and possibilities of using alternative sources of energy in the economy. *III International Azerbaijan-Ukrainian Scientific and Practical Conference “Building Innovation 2020”*, 345–347.

28. Aliyeva, R. T. (2025). Green economy: Directions and prospects. *Scientific Works [Elmi əsərlər]*, (1), 161–168. AzMIU.

29. Aliyeva, R. T., & Ilchenko, V. (2022). Research evaluation of the effectiveness of capital investments in the construction and reconstruction of highways. *International Conference “Building Innovations”*, 631–642.

30. Aliyeva, R. T., & Aliyev, F. Z. (2024, November 26–27). International experience of using renewable energy sources. *XII International Scientific Conference*, Toronto, Canada, 12–14.

31. İsmayilov, V., Aliyeva, R., Aslanova, T., Nabiyev, A., & Aliyeva, G. (2025). The formation of industrial clusters and the impact of the volume of innovative products on the economic development of the country. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*, 11, 3301–3311.

32. Aliyeva, R. (2023). The state of road construction and road infrastructure in Azerbaijan. *International Scientific Conference “Infrastructure Provision of Diversified Economy: Main Trends and Directions of Development” [Beynəlxalq Elmi Konfransı “Şaxələndirilmiş iqtisadiyyatın infrastruktur təminatı: əsas meyllər və inkişaf istiqamətləri”]*, 63–66.

33. Aliyeva, R. T. (2025). Analysis of the state in the sphere of green energy and prospects for further development. *Trends in Management*, 2025(1), 36–43. <https://doi.org/10.58225/tim.2025-1-36-43>

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВНЕСКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ У НАЦІОНАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

АЛІЄВА Р. Т., доктор філософії, доцент кафедри організації та управління промисловістю, Азербайджанський університет архітектури та будівництва, вул. Айна Султанова, 11, м. Баку, Азербайджан.

E-mail: ruhangiz.aliyeva@azmiu.edu.az, ORCID ID: 0000-0002-5214-006X.

АЛІЄВ Ф. З., здобувач вищої освіти (3-й курс бакалаврату за спеціальністю «Міжнародна торгівля та логістика»), Міжнародна школа економіки, Азербайджанський державний економічний університет, вул. Істіглаліят, 6, м. Баку, Азербайджан.

E-mail: farid.aliyevv.18@mail.ru, ORCID ID: 0009-0003-1190-6991.

Анотація. У статті представлено всебічний аналіз транспортно-логістичної системи (ТЛС) Азербайджанської Республіки як стратегічного чинника сталого економічного зростання та диверсифікації національної економіки. Дослідження висвітлює зусилля держави, спрямовані на розвиток не нафтогазових секторів і трансформацію вигідного географічного положення країни у ключовий транзитний вузол між Європою та Азією шляхом реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, зокрема транспортних коридорів Баку–Тбілісі–Карс, «Північ–Південь», Транскаспійського та Зангезурського. Метою дослідження є оцінка інституційних, інфраструктурних, економічних і екологічних чинників, що впливають на ефективність функціонування та конкурентоспроможність ТЛС Азербайджану.

Методологічну основу роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також статистичний, порівняльний і факторний аналіз із використанням національних транспортних даних за 2020–2024 рр. У статті визначено основні глобальні тенденції розвитку логістичного сектору, серед яких цифровізація, автоматизація, екологізація технологій та розвиток мультимодальної інтеграції. Кількісний аналіз обсягів, вартості та доходів від вантажоперевезень за видами транспорту засвідчив стабільне зростання автомобільних і трубопровідних перевезень, що сприяє підвищенню операційної ефективності попри коливання витрат. Результати SWOT-аналізу підтверджують, що ключовими перевагами Азербайджану є стратегічне розташування, модернізована інфраструктура та державна підтримка, тоді як слабкими сторонами залишаються обмежений кадровий потенціал і потреба в подальшій екологічній адаптації галузі.

Отримані результати свідчать, що ТЛС відіграє провідну роль у підвищенні економічної конкурентоспроможності Азербайджану шляхом сприяння торгівлі, залучення інвестицій та зниження транзакційних витрат. Серед стратегічних пріоритетів визначено зміцнення інституційної координації, цифрову трансформацію, розвиток людського капіталу та перехід до «зеленої» логістики. Зроблено висновок, що сталий прогрес транспортно-логістичної системи Азербайджану залежатиме від ефективної інтеграції процесів модернізації інфраструктури, інновацій та екологічної політики. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних моделей оцінки внеску ТЛС у зростання ВВП і довгострокову економічну стійкість країни.

Ключові слова: транспортно-логістична система, логістика, соціально-економічний розвиток, транспорт, логістичні послуги.



ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.254

JEL classification: M29, O31, O32

АНАЛІТИКА РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ: ПРОБЛЕМИ ТА ТРЕНДИ

КРИВЕНКО Л. Ф., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії), кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: leonk77@meta.ua, ORCID ID: 0009-0000-9379-0790.

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз розвитку транспортно-логістичного ринку України у 2023–2024 рр., що дозволяє оцінити його стан після кризових явищ, спричинених воєнними діями та порушенням транспортної інфраструктури. Досліджено динаміку обсягів перевезень вантажів, вантажообіг та структурні зміни потоків за видами транспорту: залізничним, автомобільним, водним та трубопровідним. Встановлено, що залізничний транспорт зберігає провідну роль, автомобільний демонструє деяке скорочення частки, а водний і трубопровідний залишаються менш задіяними.

Аналіз структури реалізованих транспортно-логістичних послуг показав, що провідну позицію займають інтегровані рішення та складські операції, тоді як допоміжні сегменти, зокрема поштово-кур'єрська діяльність, мають відносно невелику частку. Фінансові результати провідних компаній свідчать про високу диференціацію доходів та прибутковості: лише окремі оператори, такі як «Нова пошта» та «М.В. Карго», демонструють прибутковість й ефективне управління, тоді як більшість транспортно-експедиторських і складських компаній залишаються у зоні фінансових ризиків.

Для проведення дослідження використано комплекс методів: статистичний аналіз динаміки перевезень та фінансових показників, порівняльний аналіз структур транспортних потоків та логістичних послуг, а також кореляційно-регресійне моделювання для оцінки взаємозв'язку доходів та прибутковості компаній.

У роботі також висвітлено ключові тенденції розвитку галузі, серед яких цифровізація процесів, інтеграція у європейську транспортну систему, розвиток мультимодальних перевезень та поступовий перехід до принципів «зеленої логістики». Підкреслено, що впровадження інноваційних рішень та адаптація до нових умов є критично важливими для підвищення ефективності логістичних процесів, зміцнення конкурентних позицій компаній і забезпечення стійкого розвитку національної економіки.

Ключові слова: транспортно-логістичний ринок, вантажоперевезення, цифровізація, фінансова стійкість, інтеграція, логістичні послуги.

Постановка проблеми. Транспортно-логістичний ринок України на сучасному етапі розвитку відіграє визначальну роль у забезпеченні економічної стійкості держави та її інтеграції у світову

економіку. В умовах глобалізаційних процесів, цифровізації бізнес-середовища та зростання конкуренції на міжнародних ринках саме транспорт і логістика формують ключову основу для ефективного функціонування національного господарства. Для України, яка має вигідне геополітичне розташування на перетині головних європейських транспортних коридорів, розвиток транспортно-логістичного сектору стає одним із стратегічних напрямів державної політики та бізнес-практики.

Водночас сучасні реалії свідчать про наявність численних проблем і викликів, що гальмують повноцінний розвиток транспортно-логістичного ринку. До таких належать: руйнування транспортної інфраструктури та логістичних хабів унаслідок воєнних дій; втрата частини традиційних маршрутів через блокування морських портів; надмірна залежність від суміжних транзитних держав; нестабільність нормативно-правового середовища та дефіцит інвестицій у модернізацію галузі. Особливої уваги потребують також питання кадрового забезпечення, оскільки високий рівень міграції та дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері транспортної логістики значно знижують потенціал підприємств.

Разом із тим актуальність дослідження підсилюється новими тенденціями трансформації галузі. На фоні воєнних та економічних викликів українські транспортно-логістичні компанії активно шукають шляхи адаптації до нових умов. Серед ключових трендів слід відзначити розвиток мультимодальних перевезень, переорієнтацію вантажопотоків на західний напрям, інтеграцію у європейську транспортну систему, впровадження цифрових рішень (систем відстеження вантажів, електронних документів, CRM та ERP-платформ), а також поступовий перехід до принципів «зеленої логістики». Ці процеси свідчать про формування якісно нового етапу розвитку транспортно-логістичного ринку, що ґрунтується на інноваціях, гнучкості та клієнтоорієнтованості.

Таким чином, науковий інтерес до аналітики розвитку транспортно-логістичного ринку зумовлений потребою у комплексному вивченні його проблем, бар'єрів і перспектив. Виявлення основних тенденцій та формування стратегічних орієнтирів дозволять підвищити ефективність логістичних процесів, зміцнити конкурентні позиції українських підприємств на міжнародному ринку та сприятимуть відновленню національної економіки. У цьому контексті

дослідження є своєчасним і практично значущим як для наукової спільноти, так і для державних інституцій та бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем функціонування та розвитку ринку транспортно-логістичних послуг присвячують свої наукові роботи різні автори.

Перша низка вчених [1 – 2] розглядають загальні глобальні закономірності в цілому або через призму впровадження сервісних стратегій. Так, трансформації глобального ринку транспортно-логістичних послуг присвячена робота Ю. Сташенка та О. Гавриловського [1]. У ній обґрунтовується, що цифровізація, інтернаціоналізація та екологізація є визначальними факторами розвитку галузі, а також відзначено посилення впливу кризових явищ на стійкість логістичних систем. Такий підхід створює фундамент для подальшого розгляду окремих аспектів ринку, зокрема сервісних інновацій та клієнтоорієнтованості.

Розгляду та досягненню світових трендів у сфері транспортно-логістичного сервісу приділено увагу в роботі Компанієць В. В., Полякової О. М. та Шраменко О. В. [2], в якій встановлено, що посилення сервісної складової та впровадження інноваційних рішень є не лише наслідком цифрових трансформацій, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Підтверджуючи ці положення, Кирлик Н. Ю. у своїй статті [3] окреслює глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних послуг, серед яких цифровізація процесів, зростання важливості екологічної складової та інтеграція в міжнародні ланцюги постачання.

Однак сучасний розвиток ринку неможливо аналізувати у відриві від глобальних потрясінь. У цьому контексті стаття [4] висвітлює наслідки COVID-19 та війни в Україні для глобальних ланцюгів постачання. Авторі показують, що кризові явища стимулюють пошук нових моделей стійкості, основаних на диверсифікації маршрутів, цифрових системах управління ризиками та адаптивності бізнес-процесів. Такий акцент на стійкості природно поєднується з проблемами, ідентифікованими в українських дослідженнях, зокрема з необхідністю адаптації до геополітичних викликів.

Інші вчені [5–9] акцентують свою увагу на переході від глобального до національного рівня. Наприклад, автори наукової статті

[5] наголошують на інфраструктурних обмеженнях, низькому рівні цифровізації та необхідності інтеграції у європейський транспортно-логістичний простір, тобто окреслено ті локальні виклики, що ускладнюють імплементацію глобальних трендів, і водночас підкреслено потенційні напрями розвитку.

Більш глибоке вивчення інституційних та організаційних механізмів подано у монографії В. В. Ауліна та співавторів [6], присвяченій логістичним центрам у регіональних системах України. Автори розглядають їх як стратегічні вузли, здатні зменшити дисбаланси у розвитку транспортної інфраструктури та інтегрувати регіональні економіки до міжнародних ланцюгів постачання. У такий спосіб монографія розвиває положення попередніх робіт, пропонуючи практичні інструменти для реалізації інтеграційних процесів.

У статті Буркіна Н. і Капітонець М. [7] проаналізовано ринок логістики України через статистичний аспект, виділено інфраструктурні обмеження, низький рівень цифровізації та потребу в інтеграції у європейський транспортно-логістичний простір. Ці локальні виклики ускладнюють імплементацію глобальних трендів, водночас окреслюючи потенційні напрями розвитку та вдосконалення національної логістичної системи. Подібну позицію займають Б. Керничний та С. Радинський [8], які у своєму дослідженні аналізують сучасний стан та тенденції розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних промислових підприємств, наголошуючи на необхідності удосконалення управлінських механізмів та інтеграції локальних логістичних ланцюгів у міжнародні системи.

Отже, паралельно з регіональними аспектами важливого значення набувають методи підвищення ефективності управлінських рішень. У роботі зарубіжних вчених [10] запропоновано математичну модель відбору автотранспортних компаній на основі спеціального апарату нечітких множин, застосування якої демонструє як сучасні методи багатокритеріального аналізу можуть оптимізувати взаємодію з перевізниками, підвищуючи ефективність логістичних ланцюгів.

Автори роботи [11] узагальнюють економічний вплив цифровізаційних технологій у транспортній логістиці та показують, що застосування big data, штучного інтелекту та автоматизованих систем забезпечує підвищення продуктивності та зниження витрат,

водночас створюючи нові виклики у сфері інвестицій та управління персоналом. Ці висновки перегукуються з напрацюваннями попередніх авторів, підтверджуючи, що цифровізація є одночасно ключовим трендом і необхідною умовою стійкого розвитку транспортно-логістичних систем.

Синтез вказаних джерел дозволяє сформулювати такі загальні висновки та виявити прогалини для подальших досліджень. Більшість робіт [1; 2; 4; 11] консолідують ідею, що цифровізація та сервісна трансформація є ключовими драйверами конкурентності; одночасно наголошується на потребі підвищення стійкості ланцюгів постачання. Українські дослідження [3; 5; 7; 8] систематично вказують на інфраструктурні та інституційні бар'єри, які ускладнюють імплементацію світових практик. Необхідним є інтеграція методів аналітики та багатокритеріальних підходів [9; 10].

Невирішені складові загальної проблеми. Таким чином, проаналізовані праці послідовно розкривають еволюцію досліджень від глобальних закономірностей і сервісних інновацій до національних трансформацій, організаційних рішень, інструментів управління, а також викликів, зумовлених глобальними кризами. Незважаючи на наявні дослідження, відсутні достатньо узагальнені емпіричні оцінки ефективності конкретних цифрових рішень у контексті українських логістичних операторів.

Формулювання цілей статті. Метою цієї роботи є проведення аналізу особливостей функціонування та розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні, результати чого дадуть змогу визначити стратегічні орієнтири розвитку галузі, що має критичне значення для економічної безпеки та відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортно-логістичний ринок є сукупністю економічних відносин між виробниками, перевізниками, посередниками і споживачами, що виникають у процесі організації, виконання та управління перевезеннями вантажів і супутніми логістичними послугами. Його основу становить комплексна взаємодія різних видів транспорту, складських, інформаційних та сервісних систем, спрямована на забезпечення ефективного руху матеріальних потоків.

Аналіз транспортно-логістичного ринку включає декілька послідовних етапів (рис. 1).

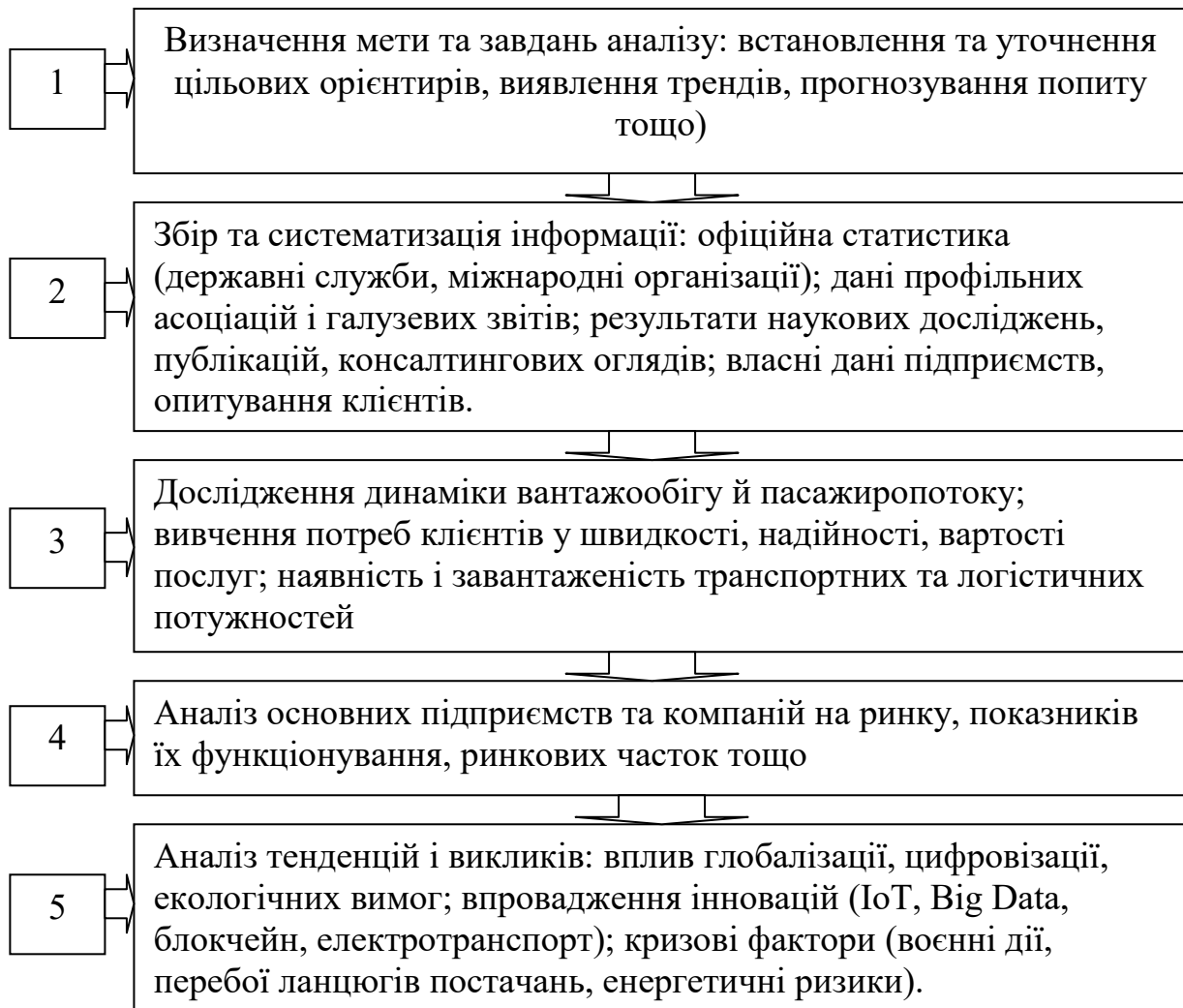


Рис. 1. Етапи аналізу транспортно-логістичного ринку
(сформовано автором)

Перший етап є фундаментальним, оскільки саме від чіткості постановки мети залежить якість та практична цінність подальших результатів. Мета повинна відповідати стратегічним чи тактичним потребам дослідження (наприклад, для держави формування транспортної політики, для бізнесу – розробка стратегії виходу на нові ринки або підвищення конкурентоспроможності); має бути конкретною та вимірюваною, щоб результати аналізу можна було перевірити і використати на практиці.

Метою аналізу транспортно-логістичного ринку України є визначення стану, проблем та перспектив розвитку в умовах воєнних викликів й інтеграції до європейського економічного простору, з урахуванням потреб у відновленні інфраструктури та переході до стійких, цифровізованих логістичних рішень.

Другий етап передбачає формування інформаційної бази, необхідної для об'єктивного аналізу ринку. Джерела даних охоплюють: офіційну статистику (Держстат України, Євростат, Світовий банк, OECD, UNCTAD); матеріали галузевих асоціацій та професійних організацій (наприклад, Асоціація міжнародних автомобільних перевізників України, FIATA, IRU); аналітичні звіти консалтингових компаній, профільні дослідження та публікації у фахових виданнях; внутрішні дані підприємств (операційна звітність, фінансові показники, дані про логістичні процеси) тощо. Систематизація зібраних матеріалів передбачає їх упорядкування за критеріями (час, регіон, вид транспорту, сегмент ринку), що дозволяє уникнути дублювання, виявити прогалини та підготувати базу для подальшої аналітики.

Для дослідження динаміки обсягів перевезень скористаємось даними Державної служби статистики України.

Аналіз динаміки перевезень вантажів в Україні у 2019–2024 рр. (рис. 2) засвідчив наявність суттєвих коливань, обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

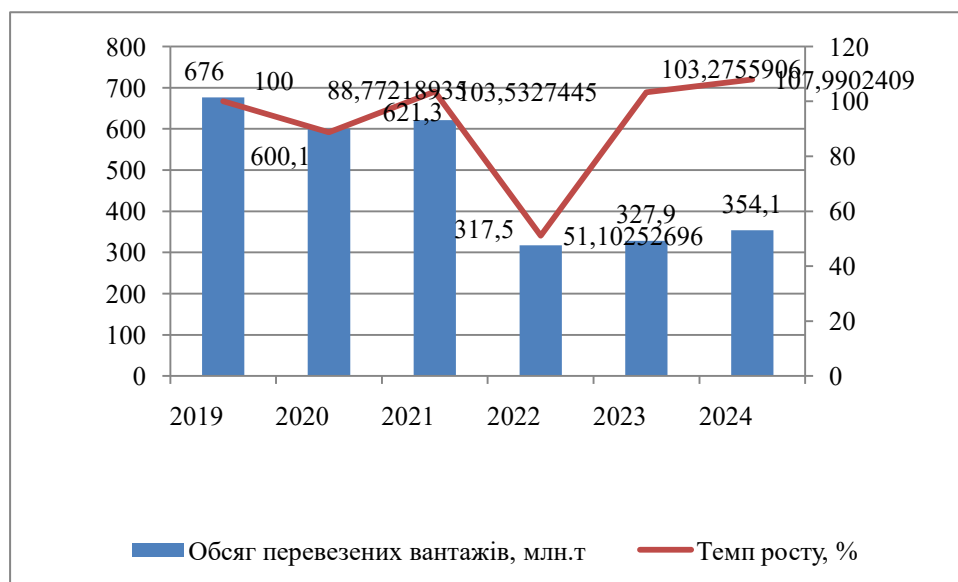


Рис. 2. Динаміка обсягів перевезень вантажів
(складено автором за даними [12])

У 2019 р. обсяг перевезених вантажів становив 676 млн т, проте вже у 2020 р. спостерігалось його скорочення на 11,2 % до 600,1 млн т. У 2021 р. відбулося часткове відновлення (621,3 млн т,

або 103,5 % до попереднього року). Найбільш різке падіння зафіксовано у 2022 р., коли обсяг перевезень знизився майже вдвічі – до 317,5 млн т (51,1 %), що безпосередньо пов'язано з воєнними діями та порушенням логістичної інфраструктури. Починаючи з 2023 р., простежується тенденція до поступового зростання – 327,9 млн т (103,3 %), а у 2024 р. – 354,4 млн т (108 %), що свідчить про процеси часткового відновлення ринку.

Схожі тенденції характерні й для вантажообігу (рис. 3). У 2019 р. він становив близько 350 млрд ткм, однак у 2020 р. відбулося його зниження до 286 млрд ткм (81,7 %). У 2021 р. показник майже досяг рівня докризового періоду (349 млрд ткм, або 99,8 %). У 2022 р. відбулося істотне скорочення до 202 млрд ткм (57,6 %), що підтверджує глибину логістичної кризи. Водночас у 2023 р. зафіксовано певну стабілізацію (206 млрд ткм, 98,0 %), а у 2024 р. – зростання до 233 млрд ткм (113,0 %), що може свідчити про підвищення ефективності використання транспортних ресурсів та поступове відновлення ринкових позицій. Таким чином, аналізовані показники демонструють, що 2022 р. став переломним для транспортно-логістичного ринку України, а 2023–2024 рр. характеризуються ознаками адаптації та часткового відновлення його функціонування.

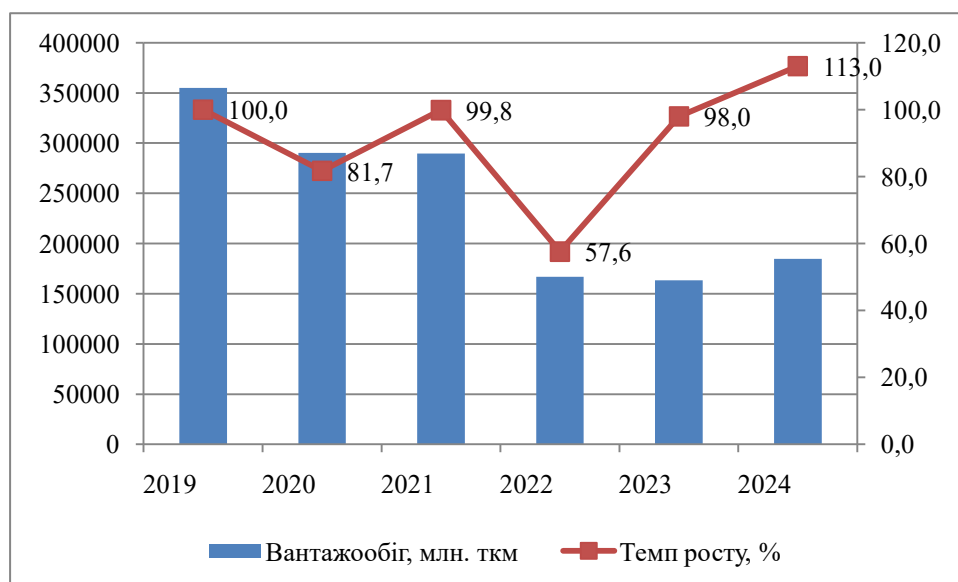


Рис. 3. Динаміка вантажообігу (складено автором за даними [12])

Аналіз структури вантажних перевезень в Україні за 2023–2024 рр. (рис. 4) свідчить про поступові зрушення у розподілі

транспортних потоків між видами транспорту. У 2023 р. найбільшу частку становили перевезення залізничним транспортом – 45,2 %, що підтверджує його провідну роль у забезпеченні логістичних операцій. Автомобільний транспорт посідав друге місце з питомою вагою 38,8 %, тоді як інші види транспорту мали значно нижчі показники: водний – лише 0,7 %, а інший транспорт (переважно трубопровідний) – 15,4 %.

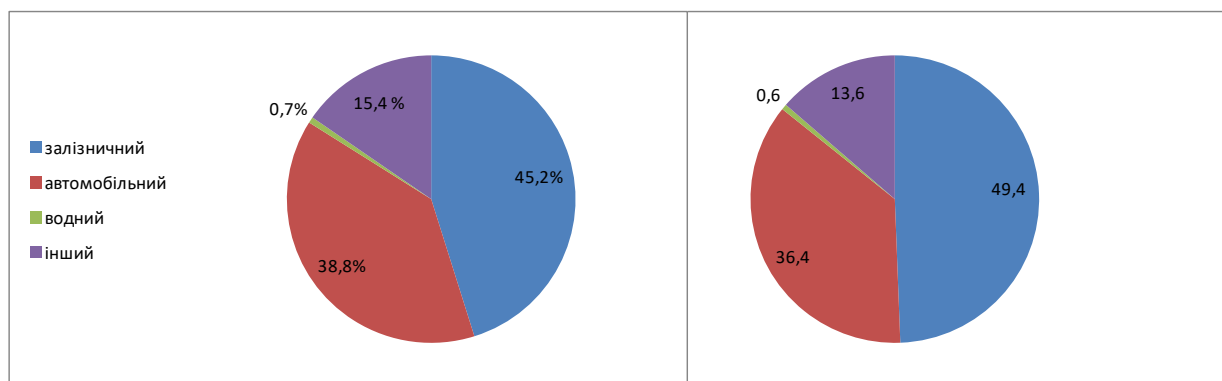


Рис. 4. Структура обсягів перевезень за видами транспорту у 2023 та 2024 рр. (складено автором за даними [12])

У 2024 р. спостерігалася певна трансформація структури: частка залізничного транспорту зросла до 49,4 %, що свідчить про його адаптивність до воєнних умов і відновлення логістичних можливостей. Натомість автомобільний транспорт дещо знизив свою частку до 36,4 %, що може бути пов'язано із зростанням витрат на паливо та зміною логістичних маршрутів. Водний транспорт залишився практично незадіяним (0,6 %), а частка іншого транспорту зменшилася до 13,6 %.

Аналіз структури реалізованих послуг засвідчує, що у 2024 р. провідні позиції в транспортно-логістичному секторі належать інтегрованим послугам транспорту та логістики, тоді як допоміжні сегменти, зокрема поштова та кур'єрська діяльність, залишаються відносно незначними за обсягом (рис. 5).

Найбільшу частку займає сукупна категорія «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», яка становить 35,4 % від загального обсягу реалізованих послуг. Це свідчить про високий рівень інтегрованості транспортно-логістичних операцій та їхню ключову роль у забезпеченні функціонування ринку послуг.



Рис. 5. Питома вага обсягів реалізованих послуг підприємствами сфери послуг у 2024 р., % (складено автором за даними [12])

Вагому питому вагу також має складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту (17,4 %), що підтверджує зростання значення складських та логістичних операцій у забезпеченні безперервності ланцюгів постачань. Дещо нижчим є показник для наземного і трубопровідного транспорту (14,7 %), що відображає його стабільну, проте менш динамічну позицію у загальній структурі.

Частка вантажного автомобільного транспорту та послуг перевезення речей становить лише 7,0 %, що може пояснюватися як конкуренцією з іншими видами транспорту, так і підвищенням ефективності використання автопарків. Найменший показник демонструє поштова та кур'єрська діяльність – 1,2 %, що зумовлено високою конкуренцією у сфері цифрових сервісів та електронних комунікацій.

Лідери ринку – топ-10 транспортно-логістичних компаній України та динаміка основних фінансових показників у 2023–2024 рр. наведена в табл. 1 та на рис. 6, що дозволяє оцінити їх конкурентні позиції та фінансову стійкість.

Таблиця 1

Аналітичні дані транспортно-логістичних компаній України (складено автором за даними [13])

Транспортно-логістична компанія (ТЛК)		Рейтинг		Чистий дохід, млн грн			Чистий прибуток, млн грн		
		2023	2024	2023	2024	Темп росту, %	2023	2024	Темп росту, %
«Нова пошта»	ПКК	1	1	36468,9	44779,9	122,8	3967,2	2500,3	63,0
«Укрпошта»	ПКК	2	2	11581,1	12978,7	112,1	-655,5	-387,4	59,1
«Лемтранс»	ТЕК	3	3	7141,6	7360,2	103,1	-531,5	0,0	0,0
«ПромВагонТранс»	ТЕК	4	7	4492,9	1751,7	39,0	-16,6	2,0	-12,0
«Метінвест-Шіппінг»	ТЕК	5	5	2462,6	2492,7	101,2	-834,7	-67,4	8,1
«Одеснафтопродукт»	СК	6	-	2275,5	-	-	-519,1	-	-
«НП Глобал»	ПКК	7	4	2212,0	2553,7	115,4	175,5	-300,7	-171,3
«Вестхім Україна»	ТЕК	8	-	1958,2	-	-	7,8		-
«УТЛ-2»	ТЕК	9	8	1602,8	1704,2	106,3	75,3	94,6	125,6
«Ніка Транс Логістика»	ТЕК	10	12	1516,6	1306,4	86,1	-382,8	5,4	-1,4
«ТЕП Транско»	ТЕК	11	-	1313,4	-	-	34,3		-
«ТАС-Логістік»	ТЕК	12	-	1147,4	-	-	249,0		-
«М.В. Карго»	СК	13	6	1142,8	2313,9	202,5	352,0	1117,9	317,6
«МТК» (Металургійна транспортна компанія)	ТЕК	14	-	1097,2	-	-	-215,5		-
«Кашкан Логістик»	ТЕК	15	16	1055,2	1089,1	103,2	50,2	75,9	151,2
«Мінерфін-Транс»	ТЕК	-	9	-	1673,9	-	-	172,2	-
«ТІС – Вугілля»	СК	-	10	-	1584,0	-	-	340,2	-

Примітка. ПКК - поштові та кур'єрські компанії; ТЕК - транспортно-експедиторські компанії; СК - стивідорні компанії.

Провідні позиції на ринку стабільно утримує компанія «Нова пошта», яка демонструє стале зростання як за обсягами чистого доходу (з 36 468,9 млн грн у 2023 р. до 44 779,9 млн грн у 2024 р., або +22,8 %), так і за чистим прибутком (з 2 395,0 млн грн до 3 906,7 млн грн, або +63%). Така динаміка свідчить про високу ефективність управління та здатність компанії адаптуватися до умов зростаючого ринку. У свою чергу, «Укрпошта», яка займає другу позицію в рейтингу, також продемонструвала зростання доходу на 12,1 %. Незважаючи на збереження збитковості, масштаби втрат було знижено з -655,5 млн грн у 2023 р. до -387,4 млн грн у 2024 р., що відображає поступове оздоровлення фінансово-економічного стану.

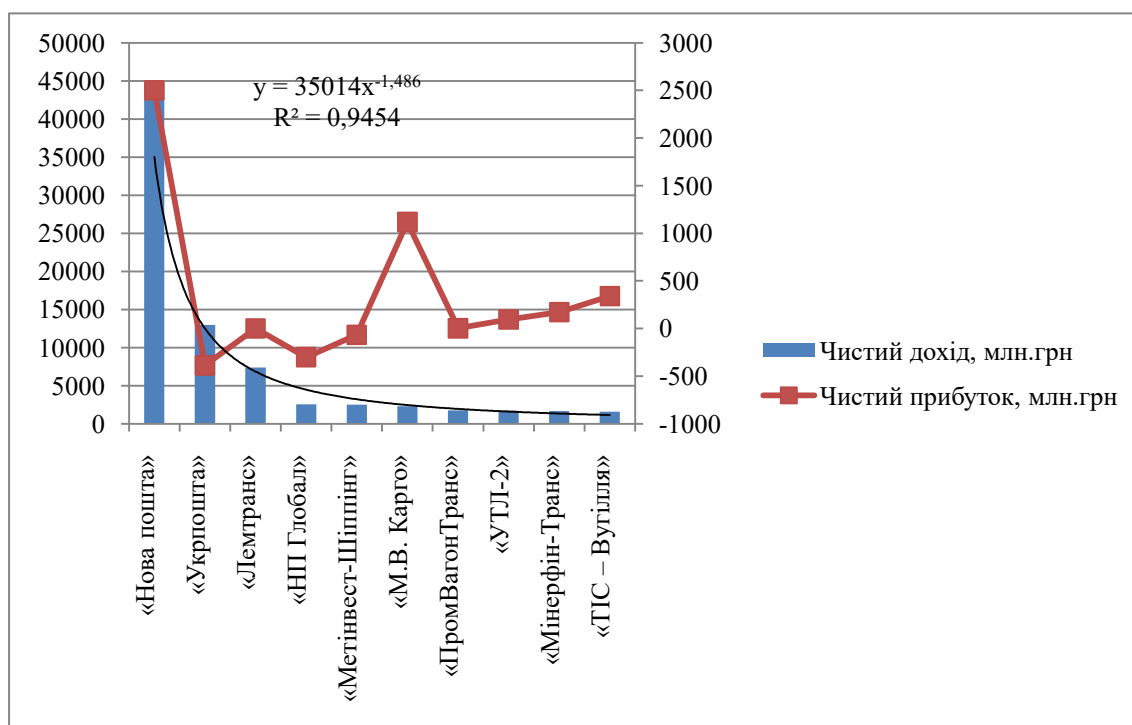


Рис. 6. Показники чистого доходу і прибутку логістичних підприємств у 2024 р., %

У сегменті транспортно-експедиторських компаній (ТЕК) простежується домінування тенденцій збитковості. Так, «Демтранс», попри незначне зростання доходів (+3,1 %), зберігає від’ємний фінансовий результат, тоді як у компанії «ПромВагонТранс» відбулося навіть збільшення збитків на 19,7 %. Водночас «Метінвест-Шіппінг» і «ОдеськаФруктоПродукт» продемонст-

рували певне поліпшення операційних показників доходів, проте залишаються фінансово нестійкими, оскільки розмір їх збитків продовжує зростати. Це підтверджує наявність кризових явищ у даному секторі.

Поштово-кур'єрські компанії характеризуються більшою різноманітністю результатів. Зокрема, «НП Глобал» збільшила обсяг доходу більш ніж удвічі (+115,4 %), проте одночасно поглибила збитковість (з -309,7 млн грн до -840,7 млн грн), що свідчить про проблеми ефективності у процесі масштабування діяльності.

Водночас у низці середніх за масштабами компаній спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів. Наприклад, «УТЛ-2» продемонструвала зростання доходу на 10,6 % та прибутку на 26,5 %, а компанія «М.В. Карго» показала одне з найвищих зростань у вибірці: дохід збільшився на 102,5 %, а прибуток – на 317,5 %.

Це дає підстави розглядати зазначених операторів як перспективних гравців, здатних посилити свої позиції на ринку. Водночас нові учасники, такі як «ТІС – Вугілля», одразу продемонстрували прибуткову діяльність (340,2 млн грн), що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Лінійний тренд прибутковості демонструє значну диференціацію результатів діяльності. Так, поряд з лідерами за доходами (зокрема «Нова пошта» та «М.В. Карго»), зафіксовано найвищі позитивні значення чистого прибутку. Натомість для більшості підприємств характерні від'ємні показники, що підтверджує наявність фінансової нестабільності у значної частини ринку.

Значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,9454$) вказує на високий рівень апроксимації даних і наявність тісного зв'язку між масштабами діяльності компанії та отриманим фінансовим результатом. Водночас спостерігається певна асиметрія: окремі середні за доходами компанії (наприклад, «М.В. Карго», «ТІС – Вугілля») демонструють прибутковість, тоді як великі оператори транспортно-експедиторського сегмента залишаються збитковими.

На рис. 7 відображено динаміку темпів приросту чистого доходу (ЧД) та чистого прибутку (ЧП) перших п'яти компаній за рейтингом у 2024 р.

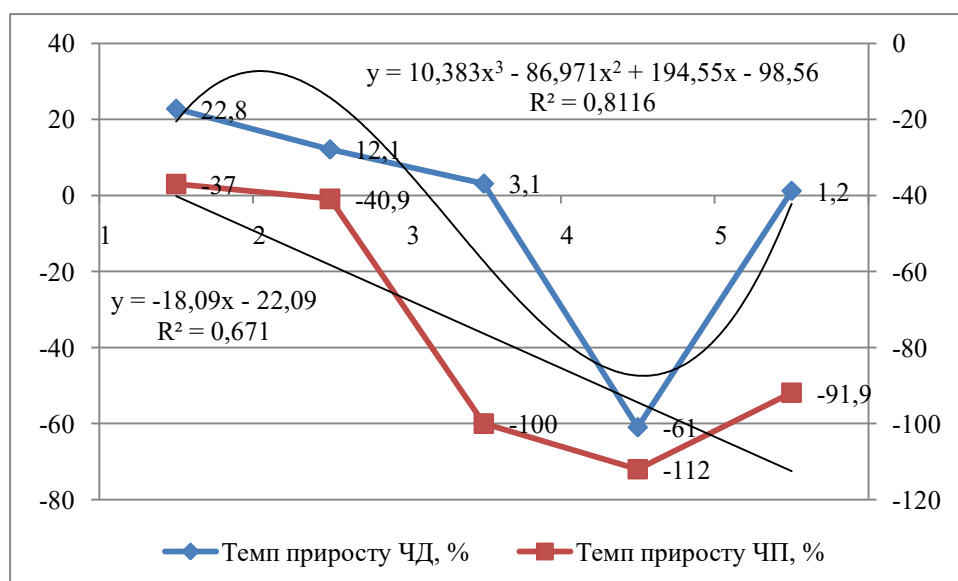


Рис. 7. Темпи приросту чистого доходу і прибутку логістичних підприємств у 2024 р., %

Спостерігається, що лише «Нова пошта» (1-ша компанія) забезпечила одночасне зростання як доходу (+22,8 %), так і прибутку (+63 %), що свідчить про ефективне управління фінансовими та операційними процесами. Для «Укрпошти» (2-га позиція) характерним є помірне зростання доходів (+12,1 %) при суттєвому скороченні збитковості (+59,1 %), що відображає процес фінансової стабілізації.

Водночас для наступних трьох компаній транспортно-експедиторського сегмента («Демтранс», «ПромВагонТранс», «Метінвест-Шіппінг») динаміка є менш сприятливою. Хоча доходи цих операторів зросли у межах 0,6–3,1 %, темпи приросту чистого прибутку залишилися від'ємними, варіюючи від -100 % до -112 %. Це свідчить про те, що навіть за умов зростання обсягів реалізації компанії не змогли досягти фінансової стійкості.

Отримані результати підтверджуються трендовими лініями. Для темпів приросту доходу коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8116$ свідчить про достатньо високу кореляцію між діяльністю компаній та фінансовим результатом. Натомість тренд чистого прибутку ($R^2 = 0,671$) демонструє більш нестабільний характер, що є індикатором підвищених фінансових ризиків у секторі.

Загалом аналіз свідчить про високу концентрацію доходів у секторі поштово-кур'єрних та експедиторських послуг, тоді як

підприємства транспортно-експедиторського й складського комплексу демонструють значну варіативність фінансових результатів. Показовим є факт, що частина компаній змогла компенсувати зниження доходів за рахунок оптимізації витрат та підвищення прибутковості, тоді як інші залишаються у зоні фінансових ризиків. Узагальнюючи, можна констатувати, що розвиток транспортно-логістичного сектору України у 2023–2024 рр. супроводжується зростанням ринкових обсягів, проте фінансові результати залишаються вкрай диференційованими. Прибутковість концентрується у невеликій групі провідних та ефективних компаній, тоді як більшість операторів галузі перебувають у зоні фінансових ризиків. Це підтверджує наявність структурної асиметрії на ринку, що потребує подальшого наукового осмислення та вироблення рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості транспортно-логістичних підприємств.

Висновки. Аналіз розвитку транспортно-логістичного ринку України у 2023–2024 рр. засвідчив поступове відновлення галузі після кризових втрат, спричинених воєнними діями та порушенням логістичної інфраструктури. Відзначається зростання обсягів перевезень і вантажообігу, переважання залізничного транспорту та інтегрованих логістичних послуг.

Фінансові показники провідних компаній демонструють високий рівень диференціації: лише окремі оператори, зокрема «Нова пошта» та «М.В. Карго», досягли прибутковості та ефективного управління, тоді як більшість транспортно-експедиторських і складських підприємств залишаються в зоні фінансових ризиків. Це підкреслює наявність структурної асиметрії ринку та потребу у подальшій цифровізації, інтеграції у європейські логістичні системи, розвитку мультимодальних перевезень і підвищенні фінансової стійкості підприємств. Отримані результати можуть слугувати основою для формування стратегічних орієнтирів розвитку галузі та підвищення ефективності логістичних процесів в умовах посткризової адаптації.

Література

1. Стащенко Ю., Гавриловський О. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022.

Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-87> (дата звернення 10.09.2025).

2. Компанієць В. В., Полякова О. М., Шраменко О. В. Світові тренди сучасного-транспортно-логістичного сервісу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 22–32.

3. Кирлик Н. Ю. Глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 3 (237). С. 53–59. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-237-53-59

4. Mishra V., Sharma P., Khound K. Global Supply Chain Shocks and Trade Resilience : A Review Post-Covid and Ukraine Crisis. *Journal of Marketing & Social Research*. 2025. № 2(5). Pp. 336–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103542>

5. Новальська Н. І., Клименко В. В., Москаленко О. І., Селіщев С. В. Особливості трансформації ринку транспортно-логістичних послуг в Україні. *Наукоємні технології*. 2021. № 4(52). С. 389–397. DOI: 10.18372/2310-5461.52.16073

6. Аулін В. В., Митник М. М., Ляшук О. Л., Гевко І. Б. та ін. Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України: монографія / за заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В. В., д.т.н., проф. Ляшука О. Л. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. 393 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48357/1/Monohrafiya_2024.pdf

7. Буркіна Н., Капітонець М. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 3(39). С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.8.8>.

8. Керничний Б., Радинський С. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2(69). С. 83–94. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/958.pdf>

9. Муха Т. А., Попова Н. В. Проблеми та виклики щодо впровадження аналітики даних у сфері логістики України. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 49–67. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.49>

10. Faruk Görçün, Ömer., Chatterjee, Prasenjit, Stević, Željko., Küçükönder, Hande. An integrated model for road freight transport firm selection in third-party logistics using T-spherical Fuzzy sets. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. Elsevier. 2024. Vol. 186 (C). DOI: 10.1016/j.tre.2024.103542

11. Navid Julian Sardarabady, Susanne Durst. A systematic literature review on the economic impact of digitalization technologies in transport logistics. *Transport Economics and Management*. 2024. Vol. 2. Pp. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.team.2024.04.001>

12. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.08.2025).

13. TOP-1000 компаній України [Електронний ресурс]. URL: <https://top-1000.com.ua> (дата звернення 30.08.2025).

14. ТОП-10 транспортно-логістичних компаній України 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://uba.top/transport-logistics-companies-of-ukraine/> (дата звернення 10.09.2025).

References

1. Stashenko, Yu., Havrylovskiy, O. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku hlobalnoho rynku transportno-lohistychnykh posluh [Current trends in the development of the global transport and logistics services market]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 39, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-87> (accessed 10.08.2025). [In Ukrainian].

2. Kompaniiets, V. V., Poliakova, O. M., Shramenko, O. V. (2020). Svitovi trendy suchasnoho-transportno-lohistychnoho servisu [Global trends in modern transport and logistics services]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport and Industry Economics*, 70–71, 22–32. [In Ukrainian].

3. Kyrlyk N. Yu. (2021). Hlobalni trendy rozvytku transportno-lohistychnykh posluh [Global trends in the development of transport and logistics services]. *Aktualni problemy ekonomiky - Current economic issues*, 3 (237), 53-59. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-237-53-59. [In Ukrainian].

4. Mishra, V., Sharma, P., Khound, K., Mishra, V., Sharma, P. & Khound, K. (2025). Global Supply Chain Shocks and Trade Resilience: A Review Post-Covid and Ukraine Crisis. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(5), 336-348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103542>. [in English].

5. Novalska, N. I., Klymenko, V. V., Moskalenko, O. I., Selishchev, S. V. (2021). Osoblyvosti transformatsii rynku transportno-lohistychnykh posluh v Ukraini [Features of the transformation of the transport and logistics services market in Ukraine]. *Naukoiemni tekhnolohii - Knowledge-intensive technologies*, 4(52), 389-397. DOI: 10.18372/2310-5461.52.16073. [In Ukrainian].

6. Aulin, V. V., Mytnyk, M. M., Liashuk, O. L., Hevko, I. B. ta in. (2024). Formuvannia ta funktsionuvannia lohistychnykh tsentriv v rehionalnykh transportno-lohistychnykh systemakh Ukrainy [Formation and functioning of logistics centres in regional transport and logistics systems of Ukraine]: monohrafiia za zah. red. d.t.n., prof. Aulina V. V., d.t.n., prof. Liashuka O. L. Ternopil : FOP Palianytsia V. A. Retrieved from: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48357/1/Monohrafiya_2024.pdf. [In Ukrainian].

7. Burkina, N., Kapitonets, M. (2021). Analiz rynku lohistyky Ukrainy: statystychnyi aspekt [Analysis of the logistics market in Ukraine: statistical aspect]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and management organisation*, 3(39), 93-103. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.8.8>. [In Ukrainian].

8. Kernychnyi, B., Radynskiy, S. (2021). Analiz suchasnoho stanu ta tendentsii rozvytku transportno-lohistychnoho obsluhovuvannia vitchyznianskykh

promyslovykh pidpriemstv [Analysis of the current state and trends in the development of transport and logistics services for domestic industrial enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Herald*, 2(69), 83-94. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/958.pdf>. [In Ukrainian].

9. Mukha, T. A., Popova, N. V. (2023). Problemy ta vyklyky shchodo vprovadzhennia analityky danykh u sferi lohistyky Ukrainy [Problems and challenges regarding the implementation of data analytics in the logistics sector in Ukraine]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - The economics of the transport complex*, 42, 49 - 67. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.49>. [In Ukrainian].

10. Faruk, Görçün, Ömer., Chatterjee, Prasenjit, Stević, Željko., Küçükönder, Hande. (2024). An integrated model for road freight transport firm selection in third-party logistics using T-spherical Fuzzy sets. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Elsevier, 186 (C). DOI: 10.1016/j.tre.2024.103542. [in English].

11. Navid, Julian Sardarabady, Susanne, Durst. (2024). A systematic literature review on the economic impact of digitalization technologies in transport logistics. *Transport Economics and Management*, 2, 76-89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.team.2024.04.001>. [in English].

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2025). [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10.08.2025) [In Ukrainian].

13. TOP-1000 kompanii Ukrainy [TOP 1000 companies in Ukraine]. (2025). [Electronic resource]. Retrieved from: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2> (accessed 30.08.2025) [In Ukrainian].

14. TOP-10 transportno-lohistychnykh kompanii Ukrainy 2025 [TOP 10 transport and logistics companies in Ukraine in 2025]. (2025). [Electronic resource]. Retrieved from: <https://uba.top/transport-logistics-companies-of-ukraine/> (accessed 10.09.2025). [In Ukrainian].

ANALYTICS OF TRANSPORT AND LOGISTICS MARKET DEVELOPMENT: PROBLEMS AND TRENDS

KRYVENKO L., PhD student, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: leonk77@meta.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9379-0790>

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the development of Ukraine's transport and logistics market in 2023–2024, allowing for an assessment of its condition following crisis phenomena caused by military actions and disruptions in transport infrastructure. The study examines the dynamics of cargo transportation volumes, freight

turnover, and structural changes in flows by types of transport – rail, road, water, and pipeline. It was discovered that rail transport maintains a leading role, road transport shows a slight decrease in share, while water and pipeline transport remain less utilized.

Analysing the structure of provided transport and logistics services has revealed that integrated solutions and warehousing operations occupy a leading position, whereas auxiliary segments, including postal and courier services, have a relatively small share. The financial results of leading companies indicate a high differentiation in revenues and profitability: only certain operators, such as “Nova Poshta” and “M.V. Cargo,” demonstrate profitability and effective management, while most transport forwarding and warehousing companies remain in the zone of financial risks.

A set of research methods was applied: statistical analysis of transportation dynamics and financial indicators, comparative analysis of the transport flow structures and logistics services, as well as correlation-regression modeling to assess the relationship between company revenues and profitability.

The study also highlights key industry development trends, including process digitalization, integration into the European transport system, development of multimodal transport, and gradual transition to the principles of “green logistics.” It is emphasized that the implementation of innovative solutions and adaptation to new conditions are critically important for increasing the efficiency of logistics processes, strengthening companies’ competitive positions, and ensuring the sustainable development of the national economy.

Key words: *transport and logistics market, cargo transportation, digitalization, financial stability, integration, logistics services.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

УДК 65.012.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.273

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕСУРСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>.

ТОКАРЄВ Є. К., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Tokaev.Evgeny@sollyplus.com.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>.

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств на основі ресурсних концепцій управління, що дозволяє інтегрувати процесний та ресурсний підходи для підвищення ефективності діяльності і створення стійких конкурентних переваг. Проаналізовано класичні концепції стратегічного управління, а також розвиток ресурсної теорії, що підкреслює значення унікальних ресурсів та компетенцій підприємства як основи довгострокового успіху. Встановлено, що управління бізнес-процесами у стратегічному вимірі залишається недостатньо розробленим, а існуючі підходи не забезпечують повної інтеграції з ресурсним потенціалом підприємства.

Запропоновано інтегровану модель формування стратегій бізнес-процесів, яка передбачає поєднання оцінки результативності процесів із визначенням ресурсних асиметрій за VRIO-моделлю (цінність, рідкість, складність імітації та організаційне забезпечення). Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні асиметрії, що формують стійкі конкурентні переваги, та слабкі, які потребують стратегічної компенсації. Практична реалізація моделі на прикладі ТОВ «Нова пошта» продемонструвала ефективність підходу: сильні асиметрії в сфері ІТ-екосистеми, логістичної інфраструктури та бренду забезпечують лідерство компанії на ринку, а слабкі – масовий персонал і відтворювані логістичні кадри – потребують оптимізації для підвищення стабільності сервісу. Отримані результати підтверджують, що інтеграція процесного та ресурсного підходів дозволяє підвищити продуктивність використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність транспортно-логістичних підприємств у динамічному і цифровізованому ринковому середовищі.

Напрямками подальших наукових досліджень є створення моделей формування, узгодження та реалізації стратегій бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-процеси, ресурси, ресурсні асиметрії, конкурентні переваги, ресурсний підхід, VRIO-модель, транспортно-логістичне підприємство.

Постановка проблеми. У сучасному транспортно-логістичному бізнесі підприємства функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції та підвищених вимог до ефективності використання ресурсів. Для досягнення довгострокових цілей та реалізації стратегій розвитку дедалі більшого значення набуває стратегічне управління бізнес-процесами, що забезпечує узгодженість операційної діяльності з місією і стратегічними орієнтирами підприємства.

Водночас традиційні підходи, орієнтовані на управління бізнес-процесами або ресурсами окремо, не гарантують належного рівня операційної ефективності та стратегічної гнучкості. Виникає потреба в інтеграції процесного та ресурсного підходів, що дозволяє досягти синергії між плануванням і вдосконаленням бізнес-процесів, ефективним використанням матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів і досягненням стратегічних цілей підприємства.

Інтегрований підхід забезпечить низку переваг: оптимізацію витрат та підвищення продуктивності ресурсів; більш точне прогнозування потреб підприємства; зростання швидкості реакції на зміни ринкових умов; використання цифрових та інформаційних технологій для моніторингу і контролю ефективності.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного управління, управління бізнес-процесами та ресурсними концепціями, інтегративні аспекти стратегічного управління бізнес-процесами на основі ресурсного підходу залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність формування нового підходу, впровадження якого дозволить створювати стійкі конкурентні переваги, підвищувати рівень адаптивності до ризиків і забезпечувати довгостроковий розвиток транспортно-логістичних підприємств у динамічних умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія стратегічного управління в класичному розумінні сформувалася під впливом робіт зарубіжних вчених, серед яких І. Ансофф, К. Ендрюс, Р. Мінцберг, А. Чандлер, Д. Кліланд, В. Кінг, Д. Хан, А. Томпсон, А. Стрікланд, М. Портер та ін. Ці дослідники розглядали стратегію як основний інструмент забезпечення довгострокового розвитку організації, спрямованого на досягнення конкурентних переваг та ефективне використання ресурсів.

Ключовим положенням класичної теорії є визначення стратегії як комплексного плану дій, що забезпечує відповідність між внутрішніми можливостями організації та вимогами зовнішнього середовища. Так, І. Ансофф [1] акцентував увагу на необхідності системного аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх ринкових умов для вибору оптимального напрямку розвитку. К. Ендрюс [2, с. 18-46] підкреслював важливість інтеграції стратегічних рішень у всі функціональні підсистеми організації, а також оцінки сильних і слабких сторін підприємства у взаємозв'язку з можливостями та загрозами зовнішнього середовища (підхід SWOT). А. Чандлер [3] у своїх дослідженнях наголошував на ключовій ролі керівництва у формуванні стратегії та забезпеченні довгострокового розвитку, зазначаючи, що структура організації повинна відповідати обраній стратегії. Р. Мінцберг [4] доповнив це положення, акцентуючи увагу на тому, що стратегія формується не лише як заздалегідь розроблений план, але й як процес, що виникає в результаті взаємодії організації з динамічним середовищем. М. Портер [5] визначив стратегію як засіб забезпечення стійких конкурентних переваг та створення додаткової цінності для споживачів, виділяючи такі напрями, як лідерство за витратами, диференціація і фокусування. Отже, класична теорія стратегічного управління поєднує підходи до стратегічного планування та аналізу, визначення конкурентних переваг, інтеграції стратегічних рішень у структуру організації та управління процесом реалізації стратегії. Ці положення заклали основу для подальшого розвитку сучасних концепцій стратегічного управління та адаптивних підходів у контексті змінного економічного середовища.

Подальший розвиток стратегічного управління відбувався під впливом ресурсного підходу Г. Хамелла та К. К. Прахалада [6; 7], який передбачає формування стратегії на основі унікальних ресурсів та компетенцій підприємства, тобто здатності ефективно використовувати й удосконалювати наявні ресурси та створювати нові з метою забезпечення цінності кінцевого продукту, максимального задоволення потреб споживачів та формування певних конкурентних переваг.

Цей підхід став підґрунтям для розробки сучасних моделей стратегічного розвитку [8; 16], що базуються на поєднанні ресурсного потенціалу з довгостроковими цілями підприємства.

Водночас управління бізнес-процесами у стратегічному вимірі залишається недостатньо розробленим. Чернуха Т. С. [9] наголошує на значному впливі бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства, підкреслюючи потребу їх комплексного аналізу та оптимізації. Схожі висновки роблять Мірошник Р. і Дереворіз М. [10], які акцентуються на актуальності методів аналізування бізнес-процесів у сучасних умовах, коли цифровізація та динамічність ринку вимагають нових підходів до управління.

Метод «стратегування», розроблений Г. Л. Смітом [11], орієнтований на системне підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок їх стратегічного узгодження з місією та довгостроковими цілями організації. Його основні етапи включають: визначення концепції та місії підприємства; стратегічну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища; побудову стратегічних карт; формування збалансованої системи показників; а також практичне виконання стратегічних рішень. Хоча первинно метод був запропонований для підприємств добувної промисловості, науковці вказують на його релевантність для сфери послуг, зокрема й транспортно-логістичних підприємств, де бізнес-процеси також відзначаються високою складністю та тривалістю.

Важливість одночасного управління процесами й ресурсами підкреслюється у концепціях TQM (Total Quality Management), BPM (Business Process Management), Lean і Six Sigma, що передбачають інтеграцію операційних і стратегічних підходів. Проте, як зазначає Висторопський В. [12], інтегровані моделі стратегічного управління в умовах сучасних викликів лише формуються, поєднуючи ресурсний і процесний підходи. Подібної думки дотримується і Клевцевич Н.А. [13], яка розглядає управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій, відзначаючи необхідність розробки адаптивних моделей. Окремо варто відзначити працю колективу під керівництвом Швиданенка Г. О. [14], де системно представлено питання управління ресурсами підприємства, що створює підґрунтя для розробки інтегрованих підходів до стратегічного управління.

Отже, сучасний науковий дискурс засвідчує необхідність поєднання класичних положень стратегічного управління, ресурсного підходу та методів управління бізнес-процесами. Це дозволить формувати інтегровані моделі, спрямовані на підвищення ефективності

діяльності підприємств у динамічному й цифровізованому середовищі.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз класичних підходів до стратегічного управління, закладених у працях І. Ансоффа, А. Чандлера, М. Портера та інших дослідників, сформував методологічні засади стратегічного планування й управління. Водночас їхня практична адаптація до сфери транспортно-логістичних послуг потребує оновлення з урахуванням ресурсних концепцій управління, які акцентують увагу на унікальних компетенціях та ресурсах підприємства як основі для досягнення стійких конкурентних переваг.

Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що стратегічне управління бізнес-процесами та ресурсами підприємств розглядається переважно окремо, тоді як інтегровані моделі управління, здатні поєднати обидва підходи, перебувають на стадії формування. Зокрема, дослідження вказують на значний вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей, однак недостатньо розробленими залишаються методи їх стратегічного узгодження з ресурсними можливостями підприємства.

Таким чином, науково-практичною проблемою є відсутність цілісних концептуальних і методичних підходів до формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств на основі ресурсних концепцій управління. Це обумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на розробку інтегрованих моделей стратегічного управління, що поєднують ресурсний підхід із процесним підходом та враховують специфіку функціонування транспортно-логістичного бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування та розроблення теоретико-методичних засад формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств на основі ресурсних концепцій управління, що забезпечить інтеграцію процесного та ресурсного підходів, підвищення ефективності використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для формування стратегій бізнес-процесів підприємства пропонується застосувати підхід, який поєднує планування напрямів поліпшення бізнес-процесів на основі аналізу їх результативності та основних положень концепції ресурсних асиметрій.

Напрями поліпшення бізнес-процесів обґрунтовуються на підставі аналізу бізнес-процесів і вибору відповідних методів реінжинірингу або покращення (концепції поліпшення «Кайзен», «6 сигм», методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу тощо), використовуючи, наприклад, методичні положення, які викладені в роботі [15, с. 84-90].

Застосування ресурсного підходу пояснюється тим, що він обґрунтовує закономірності формування стійких конкурентних переваг і розкриває ключові фактори їх забезпечення в умовах динамічного середовища. У центрі уваги стратегічного аналізу постає не стільки галузь, скільки саме підприємство з його унікальними ресурсами та компетенціями. Це зумовлює домінування ресурсного підходу як провідної парадигми сучасної теорії стратегічного управління. В основі ресурсної теорії управління лежить положення, що ринкова позиція підприємства та рівень його конкурентоспроможності формуються завдяки унікальному поєднанню матеріальних і нематеріальних ресурсів та ефективному управлінню ними. Джерелом конкурентних переваг виступає специфічний набір ресурсів, які є рідкісними, складними для відтворення та здатними створювати довгострокову цінність.

Концепція ресурсних асиметрій є сучасним етапом розвитку ресурсних концепцій [10], табл. 1.

Таблиця 1

Провідні ресурсні концепції стратегічного управління

Етапи розвитку	Назва концепції	Основні положення
1-й етап	Класична ресурсна	Конкурентні переваги підприємства формуються завдяки унікальному поєднанню матеріальних і нематеріальних ресурсів, які є рідкісними, цінними та важковідтворюваними
2-й етап	Концепція динамічних здатностей	Стратегічна стійкість досягається завдяки здатності підприємства постійно перебудовувати, інтегрувати та оновлювати ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища
3-й етап	Концепція ресурсних асиметрій	Конкурентні переваги зумовлюються нерівномірністю доступу до ресурсів і відмінностями у їх використанні в бізнес-процесах, що створює сильні та слабкі сторони підприємства

Використання концепції ресурсних асиметрій у поєднанні з аналізом результативності бізнес-процесів дозволяє сформувати цілісний стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимальне використання його потенціалу та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Асиметріями у стратегічному управлінні вважаються навички, бізнес-процеси або активи, якими не володіють конкуренти підприємства і які вони не можуть відтворити без значних витрат. Такі ресурси є рідкісними, важко або взагалі неможливо імітованими, а також незамінними. Вони можуть бути не прямо пов'язані зі створенням цінності для споживача й іноді навіть виступати у формі пасивів. Однак шляхом їх ідентифікації, осмислення та цілеспрямованого використання на ринку ресурсні асиметрії трансформуються у стійкі конкурентні переваги підприємства.

Основні положення інтегрованого підходу, що пропонується, до формування стратегій бізнес-процесів підприємства полягають у такому. По-перше, у визнанні унікальності ресурсів. Кожне підприємство має специфічні ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, нематеріальні), які відрізняються від ресурсів конкурентів за якістю, масштабом та здатністю до використання у бізнес-процесах. По-друге, у формуванні асиметрій в бізнес-процесах. Ресурсні відмінності створюють асиметрії, які визначають результативність окремих бізнес-процесів: сильні асиметрії забезпечують потенціал для формування конкурентних переваг, слабкі обмежують ефективність і потребують стратегічного коригування. Так, ресурсними асиметріями бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства можуть виступати такі (табл. 2).

По-третє, пріоритизація бізнес-процесів за рівнем асиметрій. Для стратегічного управління доцільно ідентифікувати бізнес-процеси, де ресурсні асиметрії найбільш виражені, та зосереджувати управлінські зусилля на їх розвитку чи нейтралізації.

Поєднання вимірювання ефективності бізнес-процесів із визначенням характеру ресурсних асиметрій створює основу для вибору стратегій: експлуатації сильних сторін, компенсації слабких та інвестування у нові джерела конкурентоспроможності.

Схему реалізації цілісного підходу до стратегічного управління бізнес-процесами, що базується на синергії процесного аналізу та

концепції ресурсних асиметрій, спрямованої на формування стійких конкурентних переваг підприємства, наведено на рис. 1.

Таблиця 2

**Ресурсні асиметрії бізнес-процесів
транспортно-логістичного підприємства**

Ознака ресурсної асиметрії	Характеристика	Приклад для ТЛП
Природа	Навички, бізнес-процеси або активи відсутні у конкурентів	Наявність унікального підрозділу для перевезень небезпечних вантажів
Імітованість	Важко або неможливо скопіювати без значних витрат	Власна CRM/ERP-система, інтегрована з GPS-моніторингом і клієнтським сервісом
Рідкісність	Зустрічаються обмежено, недоступні більшості конкурентів	40 % автопарку – рефрижератори для перевезення швидкопсувних товарів
Заміщуваність	Не мають еквівалентних замінників	Ліцензія на міжнародні перевезення + досвідчені водії з ADR-сертифікатами
Роль у діяльності	Можуть не створювати безпосередньо цінності, іноді виступають пасивами	Власна ремонтна база (СТО), яка не генерує прибутку напряду, але знижує витрати на ТО
Трансформація у переваги	Через відкриття, усвідомлення та ринкове застосування стають конкурентними перевагами	Унікальна репутація підприємства у сфері міжнародних перевезень швидкопсувних вантажів

На першому етапі вихідною основою виступає стратегія розвитку підприємства, яка включає місію, концепцію розвитку та стратегічні цілі. Відповідно до них здійснюється визначення ключових бізнес-процесів, що формують основну цінність для клієнтів та забезпечують конкурентоспроможність підприємства, визначаючи здатність забезпечувати безперервний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах ланцюгів постачання. У структурі бізнес-процесів ТЛП доцільно виокремлювати кілька груп.

Основні (операційні) бізнес-процеси, які безпосередньо формують цінність для клієнтів, включають організацію та виконання

перевезень, управління транспортними потоками, операції зі складування та зберігання вантажів, експедиційне обслуговування, організація логістичного сервісу та управління ланцюгами постачання. Ефективність реалізації цих процесів визначає рівень задоволення клієнтів і конкурентоспроможність підприємства на ринку.



Рис. 1. Схема інтегрованого підходу до формування стратегій бізнес-процесів

Забезпечувальні бізнес-процеси створюють необхідні умови для виконання основних. До їх складу належать технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів і складської техніки, управління персоналом, фінансово-економічну підтримку, інформаційне та цифрове забезпечення, а також юридичний супровід господарської діяльності.

Управлінські бізнес-процеси охоплюють стратегічне та оперативне планування, контроль та координацію логістичних операцій, управління якістю послуг, розвиток інноваційно-цифрових технологій, а також ідентифікацію та мінімізацію ризиків у транспортно-логістичній діяльності.

Окрему групу становлять розвиткові (інноваційні) бізнес-процеси, спрямовані на вдосконалення бізнес-моделей і підвищення адаптивності підприємства до викликів зовнішнього середовища: впровадження концепції «зеленої логістики», цифрових платформ управління взаємодією зі споживачами та партнерами, а також інтеграція новітніх технологій у сфері автоматизації та аналітики даних.

Далі інтегрований підхід передбачає проведення двовекторного аналізу:

- оцінювання результативності бізнес-процесів (за показниками ефективності, якості, продуктивності тощо);
- ідентифікація ресурсів, що забезпечують реалізацію цих процесів, з подальшим аналізом ресурсних асиметрій (сильних та слабких сторін у порівнянні з конкурентами).

Оцінювання результативності реалізації бізнес-процесів може здійснюватися за різними методиками [17-19]. Наприклад, у роботі [19] запропоновано підходи до кількісного оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств із застосуванням інтегральних показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, а також рівень задоволення потреб клієнтів.

Оцінку ресурсних асиметрій пропонується виконувати з використанням VRIO-моделі, згідно з якою ресурси повинні бути: V (Valuable) – цінними (ресурс дозволяє підприємству скористатися зовнішніми можливостями або нейтралізувати загрози); R (Rare) – рідкісними; I (Inimitable) – важко відтворюваними (іншим підприємствам важко імітувати або скопіювати цей ресурс або можливість); O (Organized) – організаційно забезпеченими (підприємство має правильну структуру, процеси та систему управління, щоб ефективно використовувати цей ресурс або можливість).

Схема алгоритму реалізації VRIO-моделі для оцінювання ресурсів бізнес-процесів наведена на рис. 2.

Алгоритм передбачає послідовні кроки і дозволяє визначити стратегічну значущість ресурсів бізнес-процесів підприємства,

оцінюючи їх цінність, рідкісність, складність імітації та рівень організаційного забезпечення,



Рис. 2. Схема реалізації VRIO-моделі

Спочатку визначається цінність ресурсу. Якщо ресурс не створює цінності для підприємства та клієнтів, він розглядається як баласт, що не забезпечує жодних переваг.

Якщо ресурс цінний, але поширений серед конкурентів (встановлення ступеня рідкісності), він забезпечує лише конкурентний паритет, тобто дозволяє підтримувати необхідний рівень функціонування без формування унікальних переваг.

Далі аналізуємо складність імітації. Якщо ресурс є рідкісним, але його легко скопіювати, він створює лише тимчасову перевагу, яка швидко нівелюється за умови входження конкурентів.

Останнім кроком є перевірка організаційного забезпечення. Якщо ресурс унікальний, цінний і складно імітований, але не інтегрований в організаційну систему підприємства, його потенціал залишається нереалізованим. Лише ресурси, що відповідають усім чотирьом критеріям, формують сильні асиметрії та забезпечують стійкі конкурентні переваги. Водночас усі інші ресурси відносяться до категорії слабких асиметрій, які забезпечують або паритет, або короточасні переваги.

Результати практичної реалізації цього методу для оцінювання бізнес-процесів провідної логістичної компанії «Нова пошта» наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка ресурсів бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»

Бізнес-процес	Ключові ресурси	Оцінка				Сильна/слабка асиметрія
		V	R	I	O	
Перевезення вантажів	Рухомий склад (вантажівки, дрони, електромобілі)	+	+	+	+	Сильна асиметрія (інноваційний автопарк, використання дронів і «зеленої логістики»)
	Персонал (водії, кур'єри)	+	–	–	+	Слабка асиметрія (масовий ресурс, важко утримати якість при масштабі)
Логістика	ERP + власні IT-платформи	+	+	+	+	Сильна асиметрія (власна IT-екосистема, інтегрована з клієнтськими сервісами)
	Логісти	+	–	–	+	Слабка асиметрія (кадри є, але відтворювані на ринку)
	IT-системи (трекінг, мобільні додатки, чат-боти)	+	+	+	+	Сильна асиметрія (цифрова трансформація галузі, унікальна екосистема)
Клієнтський сервіс	CRM-система, мобільний додаток, поштомати	+	+	+	+	Сильна асиметрія (передова цифрова клієнтська інфраструктура)
	Репутація бренду	+	+	+	+	Сильна асиметрія (висока впізнаваність, довіра клієнтів)
Технічне обслуговування	Власні логістичні хаби та сортувальні центри	+	+	+	+	Сильна асиметрія (система хабів унікальна в Україні, важко скопіювати)

Аналіз ресурсів і бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» показав наявність як сильних, так і слабких асиметрій, що визначають її позицію на ринку транспортно-логістичних послуг України. До сильних асиметрій належать: власна IT-екосистема, що включає

ERP- та CRM-системи, мобільний додаток, систему трекінгу та поштомати; впізнаваний бренд і висока репутація на ринку; інноваційний автопарк, що включає електромобілі та дрони; а також розгалужена мережа логістичних хабів. Наявність цих ресурсів формує стійку конкурентну перевагу та забезпечує компанії лідерство на ринку, оскільки їх відтворення конкурентами є складним або неможливим у короткостроковій перспективі.

До слабких асиметрій належить масовий персонал (кур'єри та водії), управління яким у великих масштабах ускладнює підтримання стабільної якості сервісу, а також логістичні кадри, які є важливим, але не унікальним ресурсом.

Отже, ТОВ «Нова пошта» демонструє поєднання ресурсів, що забезпечують стійку ринкову позицію за рахунок сильних технологічних, брендових та інфраструктурних асиметрій, і водночас потребує уваги до управління масовим персоналом для підтримання стабільності сервісу. Це поєднання визначає її лідерство на ринку транспортно-логістичних послуг України та створює умови для подальшого розвитку і збереження конкурентних переваг.

На основі ресурсного аналізу формуються напрями поліпшення бізнес-процесів, що поєднують два стратегічні підходи:

- експлуатацію сильних асиметрій (використання унікальних ресурсів і компетенцій як джерела конкурентних переваг);
- компенсацію слабких асиметрій (усунення або мінімізація обмежень у ресурсному забезпеченні та процесах).

Результатом є формування інтегрованої стратегії бізнес-процесів, яка поєднує в собі орієнтацію на підвищення результативності та раціональне використання ресурсних відмінностей.

Завершальний етап передбачає розроблення та впровадження механізмів реалізації інтегрованої стратегії, що забезпечують її практичне втілення через систему управлінських інструментів, контрольні показники та організаційні рішення.

Таким чином, запропонована схема демонструє цілісний підхід до стратегічного управління бізнес-процесами, що базується на синергії процесного аналізу та концепції ресурсних асиметрій, спрямованої на формування стійких конкурентних переваг бізнес-процесів підприємства.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує необхідність інтеграції процесного та ресурсного підходів у стратегічному управлінні транспортно-логістичними підприємствами. Аналіз

сучасного стану наукового дискурсу засвідчує, що класичні концепції стратегічного управління, ресурсорієнтовані підходи та методи управління бізнес-процесами здебільшого розглядаються окремо, тоді як їх синергія здатна забезпечити підвищення ефективності діяльності та стійкі конкурентні переваги.

Запропонована інтегрована модель формування стратегій бізнес-процесів базується на поєднанні оцінки результативності бізнес-процесів із визначенням ресурсних асиметрій підприємства. Використання VRIO-моделі дозволяє ідентифікувати ресурси, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та ефективно організованими, і трансформувати їх у сильні асиметрії, що формують стійкі конкурентні переваги. Одночасно слабкі асиметрії вимагають компенсації або оптимізації для підвищення результативності бізнес-процесів.

Інтегрований підхід до стратегічного управління бізнес-процесами, що поєднує процесний аналіз та концепцію ресурсних асиметрій, дозволяє: визначати пріоритетні бізнес-процеси для формування конкурентних переваг; забезпечувати їх стратегічну гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища; розробляти інтегровані стратегії, які поєднують підвищення ефективності бізнес-процесів та максимальне використання унікальних ресурсів підприємства.

Таким чином, запропонована модель формування стратегій бізнес-процесів є ефективним інструментом для підвищення результативності діяльності транспортно-логістичних підприємств і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі.

Література

1. Ansoff H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 1979. 245 с.
2. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Ill : R.D. Irwin, 1980. 180 p.
3. Chandler A. D. Jr. Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise : The M.I.T. Press, Cembridge. 1962. 455 с.
4. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегічне сафарі. Експедиція по нетрях стратегічного менеджменту; перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 502 с.
5. Porter Micheal E. and Kramer Mark R. Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review. 2006. Pp. 78–92.

6. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
7. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-opting customer competence. *Harvard business review*. 2000. Vol. 78, Issue 1. Pp.79–90.
8. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
9. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124–131. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf
10. Мірошник Р., Дереворіз М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74> (дата звернення: 12.09.2025).
11. Smith G. L. A conceptual framework for strategic long term planning of platinum mining operations in the South African context. Thesis. Johannesburg, 2011. 302 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/39670055.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).
12. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54> (дата звернення: 19.09.2025).
13. Клевцевич Н. А. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). С. 72–78. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6825/1/13.pdf>
14. Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс]: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2014. 418 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf>
15. Kryvoruchko O., Fedotova I. An Integrated Comprehensive Approach to Improving Transport and Logistics Business Processes. *Transport Means 2024: Proceedings of 28 th International Scientific Conference*. October 02-04, 2024. Pp. 84–90.
16. Шинкаренко В. Г., Бекетов Ю. О., Трощій І. І. Ресурсний підхід до розробки стратегії окремого виду бізнесу підприємства. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2019. Вип. 34. С. 55–73. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.55>
17. Миколайчук І. П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *Економіка: реалії часу: науковий журнал*. 2019. № 2 (42). С. 53–62. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No2/53.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3407398.
18. Криворучко О.М. Вдосконалення бізнес-процесів підприємства: сучасні підходи та їх наукове обґрунтування. *Інноваційні підходи до розвитку*

управління на транспортних підприємствах: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2024. С. 105–137.

19. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 180 с.

20. Токарев Є. К., Пучков О. О., Холодков Є. М. Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 237–250. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.237>

References

1. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan. [in English].

2. Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin. [in English].

3. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press. [in English].

4. Myntsberh, H., Alstrand, B. & Lampel, Zh. (2018). *Stratehichne safari. Ekskursiia po netriakh stratehichnoho menedzhmentu*. perekl. z anhl. N. Palii. Kharkiv: Knyzhkovyi Klub Klub Simeinoho Dozvillia. [In Ukrainian].

5. Porter, Micheal E. & Kramer, Mark R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, 78–92. [in English].

6. Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. [in English].

7. Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting customer competence*. *Harvard business review*, 78, 1, 79-90. [in English].

8. Moskalenko, V. V. & Hodlevskiy, M. D. (2018). *Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : monohrafiia*. Kharkiv: «Tochka» [In Ukrainian].

9. Chernukha, T. C. (2023). *Vplyv biznes-protsesiv na dosiahnennia stratehichnykh tsilei pidpriemstva* [The impact of business processes on the achievement of strategic goals of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia APK - Economics and management of the agro-industrial complex*, 1, 124-131. Retrieved from: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf [In Ukrainian].

10. Miroshnyk, R. & Derevoriz, M. (2024). *Osoblyvosti analizuvannia biznes-protsesiv pidpriemstv u suchasnykh umovakh* [Features of analysing business processes of enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>.(accessed: 12.09.2025). [In Ukrainian].

11. Smith, G. L. (2011). *A conceptual framework for strategic long term planning of platinum mining operations in the South African context*. *Thesis*.

Johannesburg. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/39670055.pdf> (accessed: 15.09.2025) [in English].

12. Vystoropskyi, V. (2025). Intehrovani pidkhody do stratehichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Integrated approaches to strategic management in the context of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 72. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54>. (accessed: 19.09.2025). [In Ukrainian].

13. Klievtsievych, N. A. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy realnoho sektoru ekonomiky v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Modern approaches to managing business processes in the real sector of the economy in the context of digital transformation]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia - Scientific perspective: economics and management*, 1 (85), 72-78. Retrieved from: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6825/1/13.pdf>. [In Ukrainian].

14. Shvydanenko, H. O. (2014). Upravlinnia resursamy pidpriemstva [Elektronnyi resurs] : monohrafiia. Kyiv: KNEU. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf>. [In Ukrainian].

15. Kryvoruchko, O. & Fedotova, I. (2024). An Integrated Comprehensive Approach to Improving Transport and Logistics Business Processes. *Transport Means 2024: Proceedings of 28 th International Scientific Conference*. October 02-04, 84-90. [in English].

16. Shynkarenko, V. H., Beketov, Yu. O. & Troshchii, I. I. (2019). Resursnyi pidkhid do rozrobky stratehii okremoho vydu biznesu pidpriemstva [Resource-based approach to developing a strategy for a specific type of business]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the transport complex*, 34, 55-73. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.55>. [In Ukrainian].

17. Mykolaichuk, I. P. (2019). Resursno-kompetentisna kontseptsiiia rozvytku stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Resource-competent concept of strategic enterprise management development]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal- Economics: time realities. Scientific journal*, 2 (42), 53-62. Retrieved from: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No2/53.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3407398. [In Ukrainian].

18. Kryvoruchko, O.M. (2024). Vdoskonalennia biznes-protsesiv pidpriemstva: suchasni pidkhody ta yikh naukove obgruntuvannia. Innovatsiini pidkhody do rozvytku upravlinnia na transportnykh pidpriemstvakh : monohrafiia. Kharkiv: FOP Panov A.M. [In Ukrainian].

19. Kryvoruchko, O.M. (2020). Protsesno-orientovane upravlinnia pidpriemstvom: harmonizatsiia na osnovi yakosti. Kharkiv: FOP Brovin O.V. [In Ukrainian].

20. Tokariiev, Ye. K., Puchkov, O. O. & Kholodkov, Ye. M. (2024). Otsiniuvannia efektyvnosti funktsionuvannia biznes-protsesiv transportno-lohistychnykh pidpriemstv [Assessing the effectiveness of business processes in transport and logistics companies]. *Ekonomika transportnoho kompleksu -*

Economics of the transport complex, 43, 237 – 250. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.237>. [In Ukrainian].

FORMULATION OF BUSINESS PROCESS STRATEGIES FOR TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES BASED ON RESOURCE-BASED MANAGEMENT CONCEPTS

KRYVORUCHKO O., doct. econ. sc., Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

TOKAREV E., PhD student.

E-mail: Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of business process strategies in transport and logistics enterprises based on resource management concepts, enabling the integration of process and resource approaches to enhance operational efficiency and create sustainable competitive advantages. Classical strategic management concepts, as well as the development of resource-based theory emphasizing the significance of unique resources and competencies of an enterprise as a foundation for long-term success, are analyzed. It is established that strategic management of business processes remains insufficiently developed, and existing approaches do not provide full integration with the enterprise's resource potential.*

An integrated model for forming business process strategies is proposed, combining the assessment of process performance with the identification of resource asymmetries using the VRIO framework (Value, Rarity, Inimitability, and Organizational support). This approach allows for the identification of strong asymmetries that generate sustainable competitive advantages, as well as weak asymmetries that require strategic compensation. The practical implementation of the model, exemplified by LLC "Nova Poshta," demonstrates its effectiveness: strong asymmetries in the IT ecosystem, logistics infrastructure, and brand ensure the company's market leadership, whereas weak asymmetries—such as mass personnel and replicable logistics staff—require optimization to maintain service stability.

The results confirm that integrating process and resource approaches enhances the productivity of material, financial, human, and informational resources, optimizes business processes, and ensures the long-term competitiveness of transport and logistics enterprises in a dynamic and digitalized market environment. Directions for further research include the development of models for forming, aligning, and implementing enterprise business process strategies.

Key words: *strategic management, business processes, resources, resource asymmetries, competitive advantages, resource approach, VRIO model, transport and logistics enterprise.*



УДК 330.34:656.07:658

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.291

JEL Classification: O10, M41, Q56, L91

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

КУДРЯВЦЕВ В. М., кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390.

***Анотація.** Метою даної роботи є удосконалення методичних аспектів формування обліково-аналітичної інформації про сталий розвиток транспортного підприємства, що дозволить оцінити ефективність стратегії сталого розвитку. У роботі було застосовано низку сучасних загальнонаукових методів і підходів. Зокрема, використано абстрактно-логічний метод, який включає аналіз і синтез, індуктивний і дедуктивний підходи. Метод узагальнення застосовувався для аналізу інформаційних джерел та вивчення вітчизняного й міжнародного досвіду. Крім того, метод системного аналізу дозволив дослідити об'єкт у комплексі, враховуючи взаємозв'язки між його елементами та забезпечуючи цілісне сприйняття досліджуваної проблеми.*

У статті розглядаються теоретико-методичні аспекти формування обліково-аналітичної інформації для забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств. Відправною точкою аналізу є концепція сталого розвитку, що бере початок ще у 1970-х рр., та модель «трьох вимірів» Дж. Елкінгтона (люди – планета – прибуток), яка підкреслює взаємозалежність соціальної, економічної та екологічної складових. Автори обґрунтовують, що для сучасних транспортних компаній критично важливим є врахування не лише фінансових показників, але й нефінансових факторів – соціальної відповідальності, екологічної ефективності, цифрових інновацій та взаємодії із зацікавленими сторонами.

У роботі акцентовано увагу на необхідності розробки інтегрованої звітності відповідно до моделі ESG, що поєднує економічні, соціальні та екологічні індикатори і дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств. Виділено основні етапи створення такої звітності – від стратегічного бачення до визначення ключових індикаторів ефективності й оцінки досягнутих результатів. Наголошується, що традиційна фінансова звітність не може відобразити всі аспекти сталості бізнесу, а тому виникає потреба в комплексному підході до інформаційного забезпечення управління.

Аналіз останніх досліджень українських науковців показує, що турбулентність зовнішнього середовища трансформує підходи до стратегій розвитку транспорту та потребує вдосконалення методичного інструментарію. Зроблено висновок, що перехід транспортних підприємств до принципів сталого розвитку створює низку переваг: зниження витрат і залежності від ресурсів, формування позитивного іміджу, зміцнення довіри інвесторів та партнерів, розширення можливостей для довгострокового розвитку.

Таким чином, запропонований у статті підхід до формування обліково-аналітичної інформації та інтегрованої звітності може стати ефективним інструментом корпоративного управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку транспортних підприємств у сучасних умовах.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія, обліково-аналітична інформація, транспортне підприємство, звітність.

Постановка проблеми. Концепція сталого розвитку з'явилася ще в 1970-х рр. Дана концепція підходила до розкриття сталого розвитку як суспільства в цілому, так і якості життя людей. Вона доводила, що в результаті взаємодії різних факторів, не тільки виробничих і економічних, але й соціальних, досягається зростання економічного потенціалу підприємства, стратегічні цілі збігаються з цілями керівництва компанії, цілями контрагентів і самих працівників.

Ще в 1994 р. Дж. Елкінгтон розробив модель сталого розвитку, яка спиралася на три складові: люди, планета, прибуток. Люди – це соціальна складова, планета – екологічна складова, прибуток – економічна складова [1]. Тільки спільна взаємодія цих складових забезпечує максимальний сукупний дохід. Тільки від збігу трьох цілей цих трьох складових утворюється додатковий синергетичний ефект, який і веде до сталого розвитку компанії. Стабільний розвиток економіки та екології залежить від людей, які живуть на планеті і дбайливо ставляться до природи та ресурсів, що вона дає. Але в той же час міцна і розвинена економіка обумовлює соціальну складову [2].

Сталий розвиток економіки в цілому і кожного господарюючого суб'єкта окремо – це мета будь-якого прогресивного суспільства. Жорстка конкуренція, складні умови господарювання змушують господарюючих суб'єктів презентувати себе не тільки через фінансові показники, але і фактори нефінансового характеру, особливо це стосується транспортних підприємств, які відіграють значну роль у досягненні сталого розвитку держави.

Звідси впливає необхідність формування обліково-аналітичної інформації про фактори сталого розвитку та пов'язані з ними ризики з метою підвищення довіри зацікавлених споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток транспортних підприємств та транспортних систем загалом перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень. У зв'язку із зростанням турбулентності зовнішнього середовища – економічної, соціальної та екологічної нестабільності – змінюються підходи до формування стратегій сталого розвитку транспорту. Дослідники приділяють

особливу увагу тому, як змінюються моделі управління, які критерії мають бути інтегровані у стратегії та які інструменти допоможуть адаптуватись до змін.

Так, Чугуєв Ю. О. у своїх роботах аналізує, як концепція сталого розвитку трансформує процеси управління підприємствами транспорту, їхню організаційну структуру та стратегію діяльності [3]. Смерічевська С. В., Побережна З. С., Михальченко О. В., Штик Ю. І., Поканевич Ю. І. зосереджуються на моделюванні й оцінюванні організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств, визначенні та апробації критеріїв, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні чинники [4].

У статті [5] аналізуються підходи та заходи для реалізації стійкого розвитку у транспортному комплексі України, обговорюються концептуальні принципи, що сприяють інтеграції національного транспорту у міжнародні транспортні коридори.

Невирішені складові загальної проблеми. Обліково-аналітична інформація в умовах невизначеного середовища повинна містити в собі певні вимоги, що відповідають сучасному рівню управління та прийняття рішень, подальшому сталому розвитку організації. Такі умови існування в економіці знань, глобальній інформатизації відкривають нові об'єкти обліку, забезпечують прозорість діяльності організації в процесі створення доданої вартості.

Рівень організації процесу та його інформаційне забезпечення (якісне забезпечення) впливає на продуктивність управління організацією. Необхідно мати на увазі, що інформативність у процесі управління організацією знаходиться в тісному взаємозв'язку з обліково-аналітичною підтримкою. Інформація про діяльність організації транслюється через звітність і тим самим досягається нова, інноваційна модель розвитку фірми через соціально орієнтовану модель розвитку.

Уточнення методичних аспектів формування обліково-аналітичної інформації про сталий розвиток транспортного підприємства дозволить визначити її роль для довгострокової стратегії сталого розвитку та інструменти, що дозволяють оцінити ефективність стратегії сталого розвитку, а також обґрунтувати необхідність формування звітності про сталий розвиток підприємства як важливий фактор прийняття бізнес-рішення для всіх сторін, які взаємодіють з підприємством, і конкурентною перевагою самої компанії.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є удосконалення методичних аспектів формування обліково-аналітичної інформації про сталий розвиток транспортного підприємства, що дозволить оцінити ефективність стратегії сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економісти визнають, що сьогодні підприємство – це центр перетину не тільки економічних інтересів, але й екологічної стійкості і соціальної необхідності як самого підприємства, так і його контрагентів та інших взаємодіючих сторін. Тобто через цілі розвитку підприємства досягається розвиток і соціальної складової, і екологічної складової. Так гармонізуються інтереси багатьох, але мета одна – сталий розвиток організації.

Таким чином, сталий розвиток транспортного підприємства – це спрямований рух заходів у бік зростання колективних можливостей для досягнення мети в невизначених умовах зовнішнього середовища.

Якщо бізнес хоче розвиватися, то він повинен рости не на шкоду майбутнім поколінням. Сьогодні, купуючи продукти і товари, ми звертаємо увагу на екологічність їх виробництва, упаковку, утилізацію. Більш просунуті користувачі цікавляться і соціальною складовою компанії: ставленням до співробітників, справедливістю оплати праці, безпекою виробництва, охороною праці. Саме споживачі змушують бізнес рухатися в бік екологічної та соціальної відповідальності. Все це змушує компанії шукати партнерів, також орієнтованих на соціально відповідальний бізнес.

З 2019 року в Україні діє система моніторингу досягнення Цілей сталого розвитку, яка розміщена на сайті Державної служби статистики та дозволяє візуалізувати оцінку поточного прогресу [6].

Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади за участю державних органів та інших відповідальних за розрахунок даних за індикаторами досягнення Цілей сталого розвитку забезпечують збір даних за індикаторами та розробляють метадані. Дані принципи роботи лежать в основі моделі ESG – екологія, соціальна політика та корпоративне управління. Активні контрагенти, які виступають інвесторами та кредиторами, постійно оцінюють ESG-показники роботи компанії та очікують від них чесного підходу до нефінансової звітності. На сьогоднішній момент дані індекси розраховуються тільки по великих компаніях, але реалії

сучасної економіки кидають виклик середньому і малому бізнесу, змушуючи і його бути соціально відповідальним.

За численними ESG-рейтингами можна оцінити принципи сталого розвитку компанії. Інформацію про сталий розвиток підприємство може опублікувати і на своєму сайті. У такій звітності відображається інформація про соціальну відповідальність (включаючи екологічні та соціальні аспекти), про взаємодію із зацікавленими сторонами. Відкритість зміцнює репутацію і підвищує довіру до українських підприємств в Україні та за кордоном.

Інвесторам і споживачам необхідно знати, який вплив ваша компанія чинить на суспільство, навколишнє середовище, екологію; які заходи вживаються, щоб уникнути негативних факторів впливу на екологію; які беруться зобов'язання для подальшого сталого розвитку в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Для цього транспортним підприємствам необхідно перебувати в постійному діалозі зі споживачами, інвесторами, постачальниками.

Цільова установка розвитку бізнесу в сучасних умовах господарювання все частіше спрямована не на отримання конкретного прибутку, а на приростання вартості капіталу і його створення. Або, як кажуть економісти, це управління, орієнтоване на вартість [7].

Оцінюючи ефективність роботи транспортного підприємства, ми насамперед орієнтувалися на показники прибутку і рентабельності. Сучасні ринкові відносини доводять, що такий підхід не веде до подальшого сталого розвитку компанії. Сьогоднішні реалії змушують власників і інвесторів розглядати показники, що визначають вміння створювати додану вартість (EVA – економічна додана вартість, MVA – ринкова додана вартість, CFROI – прибутковість інвестицій на основі грошового потоку, SVA – акціонерна додана вартість та ін.). Створення додаткової вартості відбувається тоді, коли фактична прибутковість від інвестицій вища за самі інвестиції. Тобто віддача на вкладений капітал повинна бути вищою за витрати на залучення цього капіталу. І тоді на перше місце виходять не показники фінансових результатів, а показники – фактори створення вартості:

- прибутковість капіталу;
- вартість залучення капіталу;
- вкладений капітал [8].

Однак і тут ми бачимо, що оцінка створення доданої вартості базується на фінансових показниках, а, як було вказано вище, для сталого розвитку компанії необхідно враховувати і нефінансові фактори: соціальні та екологічні.

Першочерговість вибору фінансових факторів приховує для компанії ряд втрачених можливостей (рис. 1).

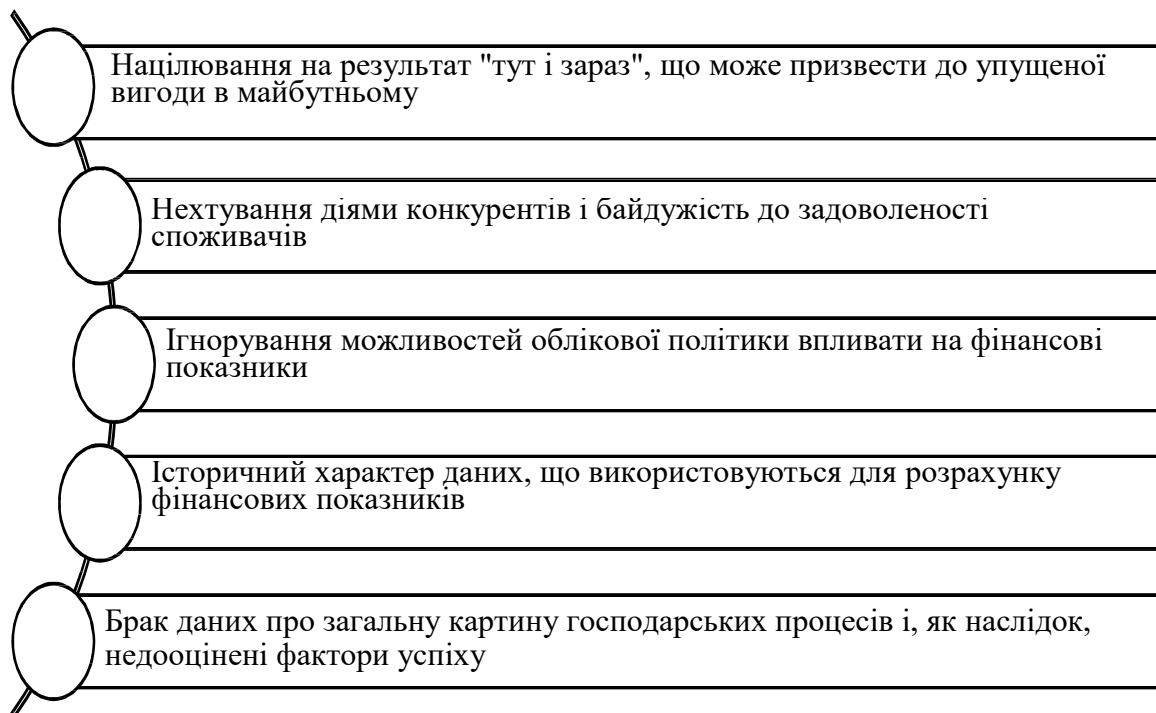


Рис. 1. Втрачені можливості при орієнтації тільки на фінансові показники

Реалії такі, що для успішного і довгострокового процвітання бізнесу необхідно враховувати як фінансові фактори, так і нефінансові. І тут сталість транспортної компанії не може бути досягнута без інформаційного початку та інформаційного забезпечення. Це, в свою чергу, ставить компанію перед визначенням комплексу інформаційної взаємодії. Звична для організації звітність не може впоратися з цією проблемою, оскільки в ній показуються результати показників виключно фінансової спрямованості. У результаті утворюється брак інформації нефінансового характеру.

Вирішити цю проблему комплексно можна, використавши розробку інтегрованої звітності про сталий розвиток компанії на основі моделі ESG. Водночас існують альтернативні підходи до складання такого роду звітності. Найбільш повною з точки зору

формування інформації про фінансові та нефінансові драйвери вартості є інтегрована звітність (Integrated Reporting), в якій можна розкрити діяльність організації не тільки з боку економічної ефективності, але і у сфері сталого розвитку, через показники, що характеризують виробництво вартості як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Головна думка такої звітності – показати, яким чином транспортне підприємство споживає і генерує різний капітал: фінансовий, виробничий, трудовий, інтелектуальний, природний. Нові шляхи приводять до нових підходів до оцінки економічної ефективності бізнесу. І тут з'являється необхідність правильного визначення оцінок сталого розвитку та їх впровадження в бізнес-середовище.

Виділимо проблеми, що ускладнюють використання комплексного підходу в оцінці сталого розвитку транспортної компанії:

- стримуючий фактор у розвитку методології: відсутність розробленої концептуальної бази, необхідної для управління довгостроковою сталістю, включаючи понятійний апарат, інформаційну базу, загальноприйняту звітність, аналітичний інструментарій;
- інформаційний голод, що не дозволяє прийняти менеджменту правильне рішення;
- відсутність при довгостроковому плануванні методики комплексного аналізу;
- відсутність інструментів, що дозволяють провести аналіз сталості на довгострокову перспективу.

У результаті в організаціях відсутнє розуміння того, як визначити, наскільки організація досягла успіху в розвитку бізнес-процесів. До того ж оцінку ефективності роботи організації, досягнення поставлених цілей проводять не тільки власники та інвестори компанії, а й інші зацікавлені користувачі.

Сучасний стан економіки (обмеженість ресурсів, їх зростаюча вартість, законодавчі вимоги в частині екології) змушує підприємства шукати нові шляхи розвитку, нові конкурентні переваги. Все це потребує розробки комплексної системи сталого розвитку компанії.

Важлива особливість у процесі існування підприємства – це можливість постійного зростання. Але не завжди умови, що сприяють зростанню компанії, можуть бути правильно інтерпретовані. Адже в процесі життя компанії відбуваються як кількісні, так і

якісні зміни. Керівництву компанії необхідно вчасно побачити ці зміни і направити їх у потрібне русло, щоб отримати максимальну віддачу від них.

Як же можна побачити і зрозуміти процес сталого розвитку організації? Ми уявляємо це таким чином. Існування і розвиток підприємства на першому етапі сильно залежить від фінансово-економічних факторів, що дозволяють організації закріпитися на ринку, залучити своїх покупців, постачальників. Але в подальшому спиратися тільки на економічні процеси в організації не вийде. Тут на перший план виходять складні і крихкі фактори, пов'язані з трудовими ресурсами, з тонкою людською природою, психологією і взаємовідносинами один з одним. З'явилися вільні грошові кошти організація починає витрачати не тільки на економічні цілі, але і створює сприятливе середовище існування для свого оточення, тим самим все сильніше притягуючи до себе різні зацікавлені сторони, контрагенти. Взаємна співпраця всіх зацікавлених сторін утворює синергетичний ефект від їх взаємодії, і тим самим досягається сталий розвиток організації.

На перший план у реаліях сьогодення економіки виходять нефінансові фактори, що впливають на сталий розвиток транспортного підприємства.

В економічних виданнях до таких факторів відносяться:

- людський капітал;
- клієнтський капітал;
- зв'язки;
- екологічна відповідальність;
- соціальна відповідальність;
- цифрові інновації;
- нестандартний підхід до управління.

Дані нефінансові фактори впливають на компанію через коло зацікавлених сторін – контрагентів. В інтересах підприємства підвищувати рівень довіри даних сторін до нього, що, в свою чергу, сприятиме в довгостроковій перспективі сталому розвитку компанії. Перехід компанії на принципи сталого розвитку допомагає компанії отримати ще ряд переваг:

- грамотне розпорядження наявними матеріальними ресурсами дозволяє підприємству менше залежати від зростання цін на них;

– створення позитивного іміджу дає додаткові конкурентні переваги (оскільки багато клієнтів знову і знову звертаються до фірми, яка добре себе зарекомендувала);

– постійні взаємодії як і з зовнішніми, так і з внутрішніми факторами створюють додаткові організаційно-управлінські переваги [9].

Підтримуючи діалог із зацікавленими сторонами, підприємство транспорту тим самим побічно знижує свої репутаційні ризики і відкриває нові можливості для бізнесу. І тут виникає питання про інформаційну взаємодію із зацікавленими сторонами: як розповісти про підприємство не тільки з економічної точки зору (за це відповідає фінансова звітність), але і яку користь приносить робота даної компанії суспільству та її екологічні переваги.

Для усунення цього недоліку в інформації пропонується скласти інтегровану звітність про сталий розвиток компанії. Сьогодні великі компанії складають таку звітність, і великий попит на неї з боку інвесторів, держави, партнерів, клієнтів, аналітиків та інших учасників ринку свідчить про те, що і середній, і малий бізнес теж не залишаться осторонь.

Такого роду звітність дозволяє розповісти про свою суспільну корисність, є мотивом для позитивної репутації, а в управлінському аспекті дозволяє змінити в позитивну сторону систему управління. Дуже важливо при складанні документа, як фінансового, так і нефінансового, показати взаємозв'язок фінансових даних з показниками сталого розвитку. Якщо у звітності про сталий розвиток є інформація про реалізовані екологічні, природоохоронні заходи, то в бухгалтерській звітності це теж повинно бути відображено, інакше віра в достовірність документа зникне. У такому документі для зовнішніх користувачів необхідно показати не тільки економічну і фінансову сторони організації, а й виділити інформацію про діяльність організації в екології, в соціальній сфері, як це відіб'ється в довгостроковій перспективі на всіх зацікавлених сторонах. Все це приводить нас до необхідності впровадження комплексного підходу до розкриття інформації про сталий розвиток організації.

Дотримуючись зазначеного підходу, необхідно представляти весь спектр дій (підготовка, оцінка, реалізація), необхідних для створення такої звітності.

Розглянемо основні етапи розробки звіту про сталий розвиток підприємства на рис. 2.

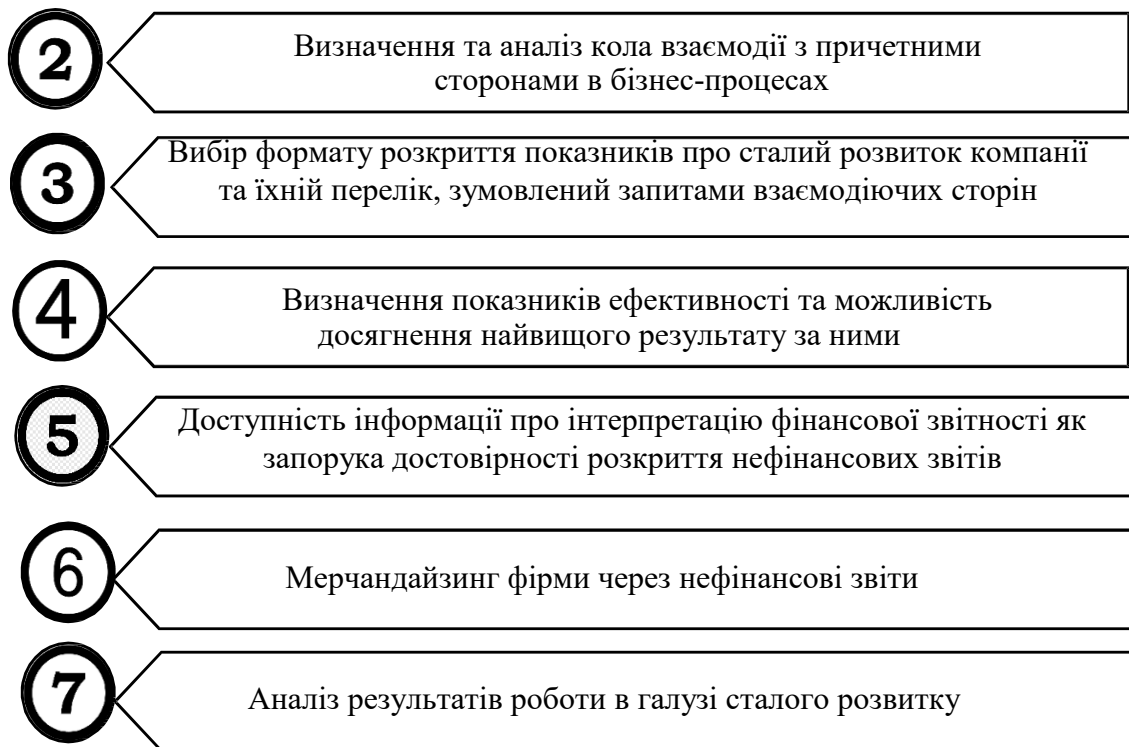


Рис. 2. Етапи розробки звіту про сталий розвиток підприємства транспорту

На першому етапі керівництво компанії повинно мати чітке бачення сталого розвитку через свою бізнес-стратегію. Стратегія повинна бути показана через призму економічних, соціальних та екологічних факторів. Повинні бути визначені ключові напрямки та стратегічні пріоритети на короткострокову і довгострокову перспективи.

Другий етап передбачає розкриття взаємодії компанії з контрагентами, з якими вона працює. На цьому етапі необхідно визначити основні групи зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та їх інтереси при загальній взаємодії. Стейкхолдери можуть як самі впливати на діяльність організації, так і відчувати на собі її вплив. Необхідно зазначити, що не існує єдиного складу стейкхолдерів для всіх компаній, все залежить від галузі, в якій працює підприємство, від обраної стратегії і навіть від того, на якому етапі розвитку знаходиться організація. Взаємодія зацікавлених сторін може змінюватися з часом, тому на кожному відрізку часу компанія повинна

визначати більш пріоритетні взаємодії сторін і приділяти їм найбільший вплив для розвитку сталості.

Система показників взаємодії сторін наведена в табл. 1. Визначення груп зацікавлених сторін дозволить компанії зробити оцінку їх впливу через індикатори сталого розвитку [10].

На третьому етапі необхідно визначитися з рівнем розкриття інформації у звітності, вибором конкретних принципів складання звітності та тим, що необхідно розкрити обов'язково. Якщо галузеві особливості зобов'язують розкривати додаткові показники, то це необхідно робити з урахуванням певних першочергових тем.

Визначаючи пріоритетні теми, компанія повинна надати пояснення щодо вибору пріоритету – чим вона керується. Обрані теми повинні бути відзначені з точки зору їх значущості для стратегії розвитку організації та співвіднесені з фінансовими та нефінансовими факторами розвитку.

Четвертий етап передбачає вибір та обґрунтування ключових індикаторів ефективності.

За трьома ключовими напрямками сталого розвитку (економічна, екологічна та соціальна сфери) виокремимо основні індикатори сталого розвитку компанії та представимо їх у табл. 2.

П'ятий етап необхідний для того, щоб при складанні нефінансової звітності у компанії не було розбіжностей з фінансовою (бухгалтерською) звітністю, інакше виникає недовіра з боку контрагентів.

Звітності не повинні дублювати одна одну, але можуть доповнювати. Контрагенту завжди потрібно розуміти, чи має компанія фінансові можливості, щоб виконати заявлені в нефінансовій звітності плани. Важливий момент – час надання звітності.

В ідеалі терміни виходу фінансової та нефінансової звітності повинні збігатися, але не завжди це можливо через брак людських ресурсів і часу. Підприємству необхідно підтвердити надійність представленої інформації у звіті про сталий розвиток. Тут можуть бути використані різні види незалежної перевірки: або аудит, або громадське засвідчення.

Останнє більше підійде для великого бізнесу. Малий і середній бізнес зможе підтвердити надійність інформації тільки через аудитора.

Таблиця 1

**Сукупність факторів оцінки ефективності співпраці
із зацікавленими сторонами**

Цільова група зацікавлених сторін	Ключові інтереси		Показник
	Зацікавлена сторона	Організація	
Власники	Зростання прибутковості інвестованого капіталу	Доступ до фінансових ресурсів	Рентабельність власного капіталу
Споживачі	Регулярне надання послуг, висока якість, стабільні тарифи	Сталість замовлень, зростання доходів і ринку збуту	Позитивна динаміка фінансових показників, виконання договірних зобов'язань
Постачальники	Стабільні замовлення і простежуваність механізму надання послуг	Якість, стабільність і надійність поставок, дисконт у разі постійного партнерства	Своєчасність поставок, їх відповідна якість та обсяг
Трудовий колектив	Упевненість у завтрашньому дні, професійний кар'єризм	Висококваліфікований персонал	Зростання виробітку, зарплати працівників, сталість кадрів
Регіональні органи влади	Соціально- економічний розвиток регіону, зайнятість населення	Наявність кваліфікованих працівників, стабільні правила господарювання	Зниження рівня безробіття, зростання податкових відрахувань і середньої зарплати
Державні органи влади	Податки, екологія, безпека	Стабільність нормативно- законодавчої бази	Податкові відрахування, рівень податкового навантаження
Природоохоронні та громадські організації	Дотримання екологічних норм	Оптимізація поводження з відходами	Екологічна обстановка

Таблиця 2

**Фінансові та нефінансові індикатори сталого розвитку
для формування інформаційної бази**

Сфера впливу	Індикатори	
	Фінансові	Нефінансові
Економічна сфера	Розподіл створеної вартості	Конкурентні переваги
	Економічна ефективність	Інновації
	Фінансова стійкість	
Соціальна сфера	Середньомісячна заробітна плата	Наявність колективного договору
	Витрати на охорону праці та забезпечення транспортної безпеки	Навчання персоналу за рахунок коштів підприємства
	Витрати на навчання персоналу	Дотримання прав людини
Екологія	Вкладення на розвиток виробництва та в охорону навколишнього середовища	Поводження з відходами
	Витрати на екологію на звітну дату	Енергоефективність та енергозбереження
	Витрати на охорону навколишнього середовища	Охорона навколишнього середовища та економне використання природних ресурсів

Шостий етап – розробка формату і макета звіту. Удосконалення звіту повинно відбуватися постійно, оскільки в умовах невизначеності зовнішнє середовище по-різному впливає на внутрішні процеси підприємства. Необхідно призначити відповідальну особу за підготовку і розсилку звіту партнерам або викладати його на своєму сайті.

Сьомий етап – це аналіз результатів поставлених цілей. Працюючи з ресурсами (капіталами) різної природи (фінансовими, людськими, виробничими), що надходять або є у підприємства, воно отримує фінансові та нефінансові результати розробленої стратегії сталого розвитку.

Тут необхідно показати – досягнута мета у сфері сталого розвитку чи ні. Отримані результати можуть надалі використовуватися для розробки нових управлінських рішень, нових стратегічних цілей і завдань.

Результати досягнення поставлених цілей у сфері сталого розвитку можна показати, використовуючи такий формат (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка результатів досягнення мети (фрагмент)

Програма «Управління відходами виробництва»	
Мета	Скорочення утворення відходів
Шляхи реалізації мети	аналіз обсягів утворення відходів; сортуння відходів; залучення відходів у господарський обіг
План на поточний період	Скоротити кількість відходів на т (%)
Результат поточного періоду	скорочено кількість відходів на т (%) порівняно з попереднім періодом; скорочено кількість відходів на т (%) порівняно з планом
Оцінка впливу цієї програми	Зниження витрат, поліпшення екологічної складової

Такий підхід дозволяє побачити ступінь досягнення поставленої мети, оцінити результативність заходів, спрямованих на збереження сталого розвитку транспортного підприємства.

Висновок. Підводячи підсумок у розробці звіту про сталий розвиток, необхідно не просто констатувати динаміку показників, а й відображати їх вплив на фінансові та інші результати організації.

Комплексний аспект до проведення аналізу головних факторів стабільності розвитку сприяє отриманню правильної та об'єктивної інформації, що надає дані про внутрішнє середовище транспортної компанії, її засоби і можливості, а також дозволяє визначити конкретні цілі сталого розвитку за кожним із виділених напрямків.

Проведений аналіз за даними показниками сталого розвитку дозволить підприємству оцінити поставлені цілі і досягнуті результати. Також на підставі даного підходу воно може здійснювати моніторинг не тільки для себе, але і для контрагентів, вибираючи найбільш значущі аспекти взаємодії.

На підставі представлених показників транспортне підприємство може скласти нефінансову звітність про сталий розвиток. Її можна надавати як зовнішнім користувачам, так і для власних по-

треб. Дані нефінансової звітності можуть стати інструментом корпоративного управління, формування бренду, прогнозування нових тенденцій, що в підсумку сприяє зростанню ефективності бізнесу.

Література

1. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation : Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. 36(2). Pp. 90–102.
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : веб-сайт. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R (дата звернення: 15.09.2025).
3. Чугуєв Ю. О. Вплив сталого розвитку на процеси трансформації підприємств транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024 (76), 55–60.
4. Сталий розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього: монографія / за ред. акад. НААН України М. А. Хвесика. Київ: Вид-во ДУ Ін-ту економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2012. 465 с.
5. Бойко О. В., Дзуліт З. П. Сталий розвиток транспортної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23(18). С. 94–103.
6. Etzion D., Aragon-Correa A. Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29, Is. 2. Pp. 147–155.
7. Федина С. М. Формування системи індикаторів сталого розвитку для оцінювання біосоціальної економіки. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 4. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.86.13> (дата звернення: 15.09.2025).
8. Brundtland G.H. Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. № 14(4). Pp. 291–294.
9. Кудрявцев В. М. Критерії та фактори сталого розвитку транспортного підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. Харків, 2023. № 30. С. 106–116.
10. Кудрявцев В. М. Сучасні аспекти моніторингу сталого розвитку транспортного підприємства: методика та практика. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. Харків, 2025. № 34. С. 60–72.

References

1. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-102 [in English].

2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, available at: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R (last accessed 15.09.2025).

3. Chuhuiev, Y. O. (2024). Vplyv staloho rozvytku na protsesy transformatsii pidpriemstv transportu [The impact of sustainable development on the transformation processes of transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 76, 55-60 [in Ukrainian].

4. Khvesyk, M. A. (Ed). (2012). Stalyy rozvytok: svitohlyadna ideolohiya maybutnoho: Monohrafiya [Sustainable development: worldview ideology of the future: Monograph]. K.: Vyd-vo DU In-tu ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku NAN Ukrayiny [in Ukrainian].

5. Boyko, O. V., Dvulit, Z. P. (2013). Stalyy rozvytok transportnoyi systemy Ukrayiny. [Sustainable development of the transport system of Ukraine]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, 23(18), 94-103. [in Ukrainian].

6. Etzion, D., Aragon-Correa, A. (2016). Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*, 29, 147-155 [in English].

7. Fedyna, S. M. (2019). Formuvannia systemy indyikatoriv staloho rozvytku dlia otsiniuvannia biosotsialnoi ekonomiky. [Formation of a system of sustainable development indicators for assessing the biosocial economy]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism for regulating the economy*, 4, Retrieved from: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.86.13>

8. Brundtland, G. H. (1987). Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294 [in English].

9. Kudriavtsev, V. M., (2023). Kryterii ta faktory staloho rozvytku transportnoho pidpriemstva. [Methodology for assessing the level of sustainable development of transport enterprise]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects for the development of entrepreneurship*. 30. 106-116 [in Ukrainian].

10. Kudriavtsev, V. M., (2025). Suchasni aspekty monitorynhu staloho rozvytku transportnoho pidpriemstva: metodyka ta praktyka. [Modern aspects of monitoring the sustainable development of a transport enterprise: methodology and practice]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects for the development of entrepreneurship*. 34. 60-72 [in Ukrainian].

METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMING ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION FOR ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

KUDRIAVTSEV V., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: slavkudr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7617-6390.

Abstract. *The purpose of this work is to improve the methodological aspects of forming accounting and analytical information on the sustainable development of a transport enterprise, which will allow assessing the effectiveness of the sustainable development strategy. A number of modern general scientific methods and approaches were used in the work. In particular, the abstract-logical method was used, which includes analysis and synthesis, inductive and deductive approaches. The generalization method was used to analyze information sources and study local and international experience. In addition, the method of systematic analysis allowed us to study the object in a complex manner, taking into account the interrelationships between its elements and ensuring a holistic perception of the problem under consideration.*

The article discusses the theoretical and methodological aspects of forming accounting and analytical information to ensure the sustainable development of transport enterprises. The starting point for the analysis is the concept of sustainable development, which originated in the 1970s, and J. Elkington's "three dimensions" model (people – planet – profit), which emphasizes the interdependence of social, economic, and environmental components. The authors argue that it is critically important for modern transport companies to take into account not only financial indicators but also non-financial factors such as social responsibility, environmental performance, digital innovation, and stakeholder engagement. The paper focuses on the need to develop integrated reporting in accordance with the ESG model, which combines economic, social, and environmental indicators and allows for greater transparency in business activities. The main stages of creating such reporting are highlighted, from strategic vision to the identification of key performance indicators and the evaluation of achieved results. It is emphasized that traditional financial reporting cannot reflect all aspects of business sustainability, and therefore there is a need for a comprehensive approach to information management.

An analysis of recent studies by Ukrainian scientists shows that the turbulence of the external environment is transforming approaches to transport development strategies and requires the improvement of methodological tools. It is concluded that the transition of transport companies to the principles of sustainable development creates a number of advantages: reduction of costs and dependence on resources, formation of a positive image, strengthening of trust among investors and partners, and expansion of opportunities for long-term development.

Thus, the approach to the formation of accounting and analytical information and integrated reporting proposed in the article can become an effective tool for corporate governance, which will contribute to increasing competitiveness and ensuring the sustainable development of transport enterprises in modern conditions.

Key words: *sustainable development, strategy, accounting and analytical information, transport enterprise, reporting.*



УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.308

JEL classification: M29, O31, O32

СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

КЛАПОУХ В. Ю., здобувачка вищої освіти.

E-mail: vlada.klapouch13.04@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування стратегій взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами в умовах глобалізації, цифрової трансформації і воєнно-економічних викликів. Обґрунтовано необхідність системного та цілеспрямованого управління відносинами із зацікавленими сторонами, яке виходить за межі стихійних комунікацій і перетворюється на стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності, репутаційної надійності та стійкості підприємств. На основі аналізу сучасних наукових підходів і міжнародних стандартів розкрито еволюцію стейкхолдерської теорії, зокрема моделі ідентифікації та пріоритетизації стейкхолдерів, концепцію stakeholder marketing, а також практики інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності.*

У роботі запропоновано підхід до формування стратегій взаємодії зі стейкхолдерами, який передбачає їх ідентифікацію та класифікацію; кількісне оцінювання впливу й зацікавленості з використанням інтегральних показників; розроблення матричних стратегій управління взаємодіями. Для оцінювання впливу та інтересів запропоновано шкали, що враховують параметри сили впливу, легітимності і терміновості вимог, а також фінансової, операційної та репутаційно-соціальної зацікавленості. Це дозволяє виділити чотири стратегічні зони взаємодії: «ключові гравці», «тримати в курсі», «зберегти задоволення» та «мінімальні зусилля».

Практичну апробацію методики здійснено на прикладі ТДВ «АТП-16363». Виявлено диференційований рівень впливу та зацікавленості різних груп стейкхолдерів: ключову роль відіграють власники та акціонери, корпоративні клієнти харчової промисловості, постачальники палива й запчастин; стратегічне значення для стабільності бізнес-процесів мають працівники (водії, логісти-диспетчери), тоді як державні регуляторні органи та місцеві громади виконують функцію забезпечення дотримання нормативно-правових вимог і репутаційної підтримки.

Результати дослідження підтверджують доцільність застосування інтегрального підходу до оцінювання стейкхолдерів та використання матриці «Вплив – Зацікавленість» як інструменту стратегічного управління. Запропоновані рекомендації можуть бути використані автотранспортними підприємствами для підвищення ефективності партнерської взаємодії, формування довгострокових відносин довіри та адаптації до умов невизначеного зовнішнього середовища.

Ключові слова: стейкхолдери, стратегії, стратегічне управління, автотранспортне підприємство, оцінювання впливу, рівень зацікавленості, матриця взаємодії, корпоративна соціальна відповідальність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів ефективність функціонування автотранспортних підприємств значною мірою залежить від якості їхньої взаємодії зі стейкхолдерами. Формування відносин та комунікаційних зв'язків має здійснюватися цілеспрямовано, у межах спеціальної системи управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами, а не носити стихійний характер. Важливим інструментом у цьому контексті виступає розроблення стратегій взаємодії зі стейкхолдерами, які враховують інтереси клієнтів, партнерів, державних інституцій, персоналу, інвесторів та суспільства загалом. Такі стратегії дозволяють не лише підвищити конкурентоспроможність підприємств, а й забезпечити їхню довгострокову стійкість, репутаційну надійність та адаптивність до умов невизначеності зовнішнього середовища.

Зростаючий науковий інтерес до проблематики розвитку стейкхолдерського підходу пояснюється необхідністю впровадження інноваційних механізмів партнерської взаємодії, застосуванням цифрових інструментів комунікації, поширенням принципів корпоративної соціальної відповідальності та інтеграцією стейкхолдерського підходу у стратегічне управління. Усе це актуалізує потребу в комплексному дослідженні сучасних підходів й перспектив розвитку стратегій взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами, що й визначає наукову та практичну значущість обраної тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема взаємодії підприємств зі стейкхолдерами має ґрунтовне теоретико-методологічне підґрунтя та розвивається у кількох ключових напрямках.

Класичні засади стейкхолдерської теорії закладені у працях R. Freeman та J. McVea [1], які розглядають стейкхолдерів як базовий елемент стратегічного управління. Подальший розвиток цієї ідеї здійснено у роботах C. Hill і T. Jones [2], T. Donaldson і L. Preston [3], що акцентували увагу на агентській природі взаємовідносин та необхідності інтеграції інтересів усіх груп зацікавлених сторін.

Важливий внесок у розробку механізмів ідентифікації та визначення пріоритетності стейкхолдерів зробили R. Mitchell, B. Agle та D. Wood [5], які розробили модель салієнтності стейкхол-

дерів за трьома критеріями: влада, легітимність та терміновість. Її продовженням стали дослідження взаємодії стейкхолдерів у мережевому вимірі (Т. Rowley [11], В. Neville і В. Menguc [12]), а також у контексті багатосторонніх відносин та парадоксального управління [13].

Окрему увагу дослідники приділяють маркетинговим аспектам стейкхолдерського підходу. Так, G. Hult, J. Mena, O. Ferrell, L. Ferrell [4], С. Bhattacharya і D. Korschun [10], а також В. Hillebrand, Р. Driessen, О. Koll [9] обґрунтовують концепцію stakeholder marketing, яка розширює класичну парадигму «4Р», підкреслюючи необхідність формування цінності для всіх груп стейкхолдерів.

У практичному вимірі актуальним є питання стандартів і процедур взаємодії. Міжнародні ініціативи, зокрема AA1000SES [7] та керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000 [8], формують базу для побудови прозорих комунікацій та відповідального бізнесу. Дослідження сучасних авторів (F. Stocker та інших [6; 17]) поглиблюють ці підходи, розробляючи класифікаційні моделі залучення стейкхолдерів у процеси звітності зі сталого розвитку.

Серед сучасних вітчизняних науковців проблема взаємодії підприємств зі стейкхолдерами також знаходить активне відображення. Значний внесок зробили: Е. Камишникова [15; 16], яка розробила моделі стейкхолдер-менеджменту в системі корпоративної соціальної відповідальності; П. Перерва та співавтори [18], що систематизували зарубіжні дослідження у сфері вартісно-орієнтованого управління стейкхолдерами; О. Стрелков [19], який виокремив види взаємодії транспортних підприємств зі стейкхолдерами; В. Смачило та колеги [20], що запропонували процедуру аналізу стейкхолдерів; І. Кравчук і Л. Литвишко [21], які адаптували підходи до управління стейкхолдерами у проектах транспортних підприємств.

Додатково заслуговують на увагу роботи, що інтегрують стейкхолдерський підхід у регіональний розвиток [22], концептуальне управління взаємодіями [23], методики ідентифікації та оцінки впливу [24], планування реєстру стейкхолдерів [25], а також дослідження впливу поведінки стейкхолдерів на управління інноваційними проектами [26] і соціальними ініціативами [27].

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наукових праць свідчить, що сучасна стейкхолдерська теорія розвивається у

напрямі уточнення концептуальних засад і моделей ідентифікації стейкхолдерів; розроблення маркетингових і комунікаційних інструментів взаємодії; інтеграції стейкхолдерського підходу в корпоративну соціальну відповідальність і звітність зі сталого розвитку; адаптації міжнародних стандартів до специфіки транспортних підприємств.

Це створює підґрунтя для подальших досліджень стратегій взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами в умовах цифровізації, євроінтеграції та воєнно-економічних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення науково-практичних рекомендацій із формування стратегій взаємодії зі стейкхолдерами, спрямованих на забезпечення системного, адаптивного та результативного управління зацікавленими сторонами, що впливають на діяльність автотранспортного підприємства (АТП) або зазнають її впливу, з метою підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та репутаційної цінності в динамічному зовнішньому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегій взаємодії зі стейкхолдерами транспортно-логістичного підприємства є складним і багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу. На нашу думку, доцільно виокремити три ключові етапи цього процесу: ідентифікація та класифікація стейкхолдерів; оцінювання рівня їхнього впливу та зацікавленості; безпосереднє розроблення стратегій взаємодії.

Першим етапом є ідентифікація стейкхолдерів, що передбачає виявлення всіх можливих груп зацікавлених сторін, серед яких: працівники, клієнти, постачальники, контролюючі органи, місцева громада, інвестори тощо. Подальша їхня класифікація може здійснюватися за низкою критеріїв: вплив на підприємство (power); ступінь зацікавленості у його діяльності (interest); тип взаємодії (економічна, соціальна, регуляторна та ін.). Такий підхід дозволяє сформувати базову структуру зацікавлених груп, створити основу для більш глибокого аналізу.

Другим етапом виступає оцінювання рівня впливу та зацікавленості стейкхолдерів. Для цього доцільно використовувати метод експертного оцінювання за шкалою від 1 до 5 балів, що забезпечує відносну об'єктивність результатів та можливість кількісної інтерпретації. У межах цього етапу оцінюється не лише потенціал впливу

стейкхолдерів на рішення, проєкти та ресурси підприємства, але й ступінь їхньої зацікавленості у досягненні результатів (зростання прибутку, підвищення якості сервісу, забезпечення безпеки, реалізація принципів соціальної відповідальності тощо).

Для оцінки впливу пропонується комбінована шкала, яка враховує три параметри: силу впливу (Power), легітимність (Legitimacy), терміновість (Urgency) (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінки можливості впливати на процеси, рішення, проєкти

Шкала, бал.	Сила впливу (Power) - наскільки стейкхолдер має здатність змусити АТП діяти певним чином або змінити свої плани	Легітимність (Legitimacy) - наскільки вимоги або інтереси стейкхолдера є законними та обґрунтованими	Терміновість (Urgency) - наскільки вимоги стейкхолдера потребують негайної уваги або швидкого вирішення
1	Незначний вплив (практично відсутній)	Нелегітимні/необґрунтовані вимоги	Відсутня терміновість (можна відкласти на невизначений термін)
2	Низький вплив (може висловити думку, але без значних наслідків)	Низька легітимність (сумнівна обґрунтованість)	Низька терміновість (може бути вирішено в середньостроковій перспективі).
3	Помірний вплив (може створити певні незручності або затримки)	Помірна легітимність (частково обґрунтовані)	Низька терміновість (може бути вирішено в середньостроковій перспективі)
4	Високий вплив (здатний суттєво вплинути на ключові рішення або операції)	Висока легітимність (переважно законні та справедливі)	Висока терміновість (потребує вирішення протягом кількох днів/тижнів).
5	Дуже високий/критичний вплив (здатний повністю заблокувати діяльність, спричинити значні збитки або змінити стратегічний напрямок).	Дуже висока легітимність (безумовно законні та суспільно визнані вимоги)	Дуже висока терміновість (критична ситуація, потребує негайного вирішення)

Сукупний інтегральний показник впливу розраховується як сума балів за цими параметрами, що дозволяє виокремити чотири рівні впливовості: від низького (3–5 балів), що передбачає періодичний моніторинг, до критичного (13–15 балів), за якого взаємодія зі стейкхолдером має здійснюватися у форматі стратегічного партнерства.

Аналогічний підхід застосовано і до оцінки зацікавленості стейкхолдерів, яка визначається за трьома вимірами: фінансова, операційна та репутаційна/соціальна зацікавленість (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала оцінки зацікавленості стейкхолдерів у роботі АТП

Шкала, бал.	Фінансова зацікавленість	Операційна зацікавленість	Репутаційна/Соціальна зацікавленість
1	2	3	4
1	Відсутня або дуже низька фінансова зацікавленість (немає прямого зв'язку з фінансовими результатами АТП)	Відсутня або дуже низька операційна зацікавленість (діяльність стейкхолдера не перетинається з операціями АТП)	Відсутня або дуже низька зацікавленість (репутація стейкхолдера не пов'язана з АТП)
2	Низька фінансова зацікавленість (незначні фінансові вигоди/ризики)	Низька операційна зацікавленість (епізодичні або незначні взаємодії)	Низька зацікавленість (можливий мінімальний вплив на імідж)
3	Помірна фінансова зацікавленість (впливає на частину доходу/витрат стейкхолдера)	Помірна операційна зацікавленість (регулярні, але не критичні взаємодії)	Помірна зацікавленість (можливі публічні згадки, незначний вплив на сприйняття)
4	Висока фінансова зацікавленість (суттєва частина доходу/витрат залежить від АТП)	Висока операційна зацікавленість (суттєва інтеграція в оперативні процеси, залежність від них)	Висока зацікавленість (діяльність АТП суттєво впливає на імідж або соціальний статус стейкхолдера)
5	Критична фінансова зацікавленість (фінансове благо получ-чя стейкхолдера прямо залежить від фінансового стану та успіхів АТП)	Критична операційна зацікавленість (діяльність стейкхолдера неможлива або сильно обмежена без операцій АТП)	Критична зацікавленість (репутація, соціальна відповідальність або навіть існування стейкхолдера можуть бути поставлені під агро-зу через діяльність АТП)

Підсумковий бал дозволяє класифікувати рівень зацікавленості від дуже низького (3–5 балів), що зводиться до інформування лише за потреби, до високого (13–15 балів), коли стейкхолдери мають бути активно залучені до комунікації та врахування їхніх інтересів при прийнятті рішень.

Третім етапом процесу є розроблення стратегій взаємодії зі стейкхолдерами. Для цього використовується матричний підхід, який поєднує два інтегральні параметри: рівень зацікавленості та рівень впливу. У межах матриці визначаються три групи стейкхолдерів: з високим (12–15 балів), середнім (8–11 балів) та низьким (3–7 балів) рівнем кожного параметра. Відповідно формується набір стратегій: від моніторингу та інформування для маловпливових і малозацікавлених груп до активної взаємодії та стратегічного партнерства із ключовими стейкхолдерами (рис. 1).

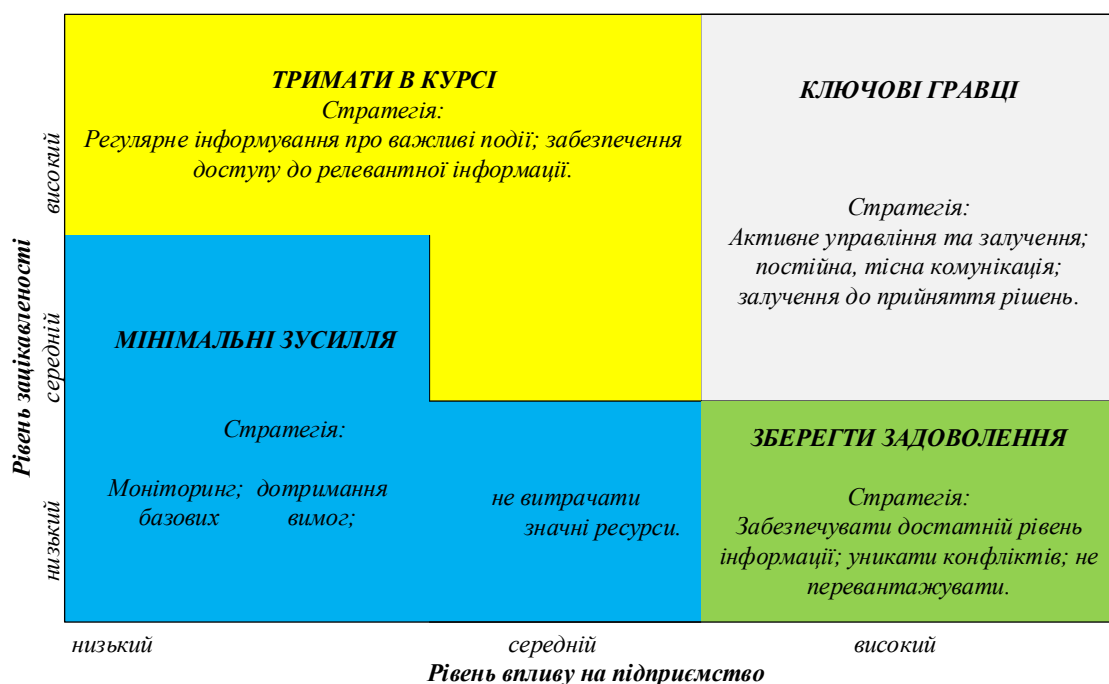


Рис. 1. Матриця стратегій взаємодії зі стейкхолдерами

Представлена матриця складається з чотирьох квадрантів, які формуються перетином двох осей:

Вісь X (горизонтальна) – «Рівень впливу на підприємство». Відображає наскільки сильно стейкхолдер може впливати на рішення, діяльність та результати підприємства. Рівень впливу ділиться на три градації: «низький», «середній» та «високий».

Вісь Y (вертикальна) – «Рівень зацікавленості». Показує наскільки стейкхолдер зацікавлений у роботі, успіхах та результатах діяльності підприємства. Також має три градації: «низький», «середній» та «високий».

Кожен з чотирьох квадрантів матриці має свою назву та пропонує загальну стратегію взаємодії.

«Ключові гравці» – це стейкхолдери з високим рівнем впливу та високим рівнем зацікавленості, рекомендованою стратегією є активне управління та залучення; постійна, тісна комунікація; залучення до прийняття рішень. Це найважливіші стейкхолдери, які потребують максимальної уваги та ресурсів.

«Тримати в курсі» – це стейкхолдери з низьким/середнім рівнем впливу та високим/середнім рівнем зацікавленості. Загальною стратегією буде регулярне інформування про важливі події; забезпечення доступу до релевантної інформації. Ці стейкхолдери хочуть бути поінформованими, і їхня думка може мати непрямий вплив або бути важливою для репутації.

«Зберегти задоволення» – стейкхолдери з високим рівнем впливу та низьким рівнем зацікавленості, стратегія: «забезпечувати достатній рівень інформації; уникати конфліктів; не перевантажувати». Вони можуть втрутитися, якщо їхні інтереси будуть порушені, тому їх необхідно утримувати в стані задоволення, не витрачаючи надмірних ресурсів.

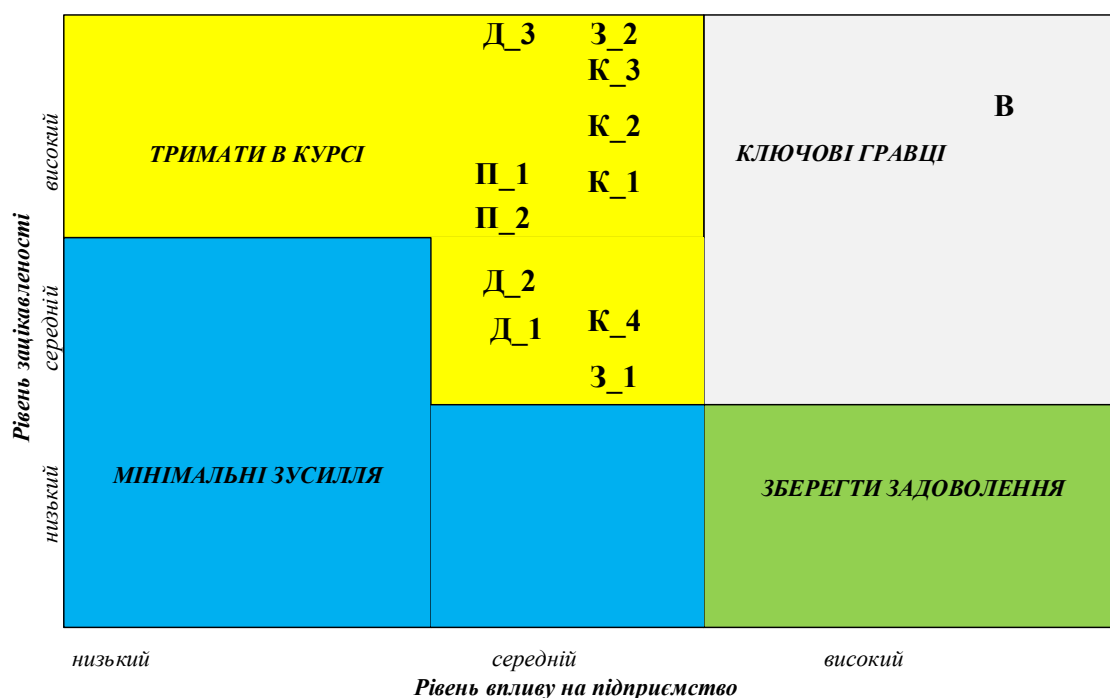
«Мінімальні зусилля» – стейкхолдери з низьким/середнім рівнем впливу та низьким рівнем зацікавленості. Ці стейкхолдери є найменш пріоритетними, і взаємодія з ними має бути мінімальною. Рекомендується моніторинг, дотримання базових вимог, не витрачати значні ресурси.

Практична апробація розроблення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами здійснена в ТДВ «АТП-16363». Аналіз оцінювання впливу та зацікавленості стейкхолдерів дає змогу зробити низку висновків. Зокрема, власники та акціонери мають найвищий інтегральний бал впливу (14 балів), що підтверджує їхню ключову роль у стратегічному управлінні підприємством. Водночас корпоративні клієнти (Nestle, Danone, Пиво) демонструють високий рівень як впливу, так і зацікавленості, що обумовлює необхідність підтримання з ними довгострокових партнерських відносин.

Особливу увагу привертає позиція працівників (водіїв, логістів-диспетчерів), які, попри відносно низький показник сили впливу (2 бали), характеризується високою легітимністю та терміновістю вимог. Це пояснює їхній значний інтегральний бал (10 балів), що свідчить про критичну залежність операційної діяльності АТП від людського ресурсу. Таким чином, забезпечення належних умов праці та мотивації працівників виступає важливим чинником стабільності бізнес-процесів.

Не менш важливими є постачальники палива та запасних частин, які, завдяки високій терміновості взаємодії, формують значний рівень впливу та зацікавленості (12 балів). Своєю чергою, державні органи (митні, податкові служби та місцеві органи влади) відзначаються середнім рівнем впливу та зацікавленості, однак їхня роль полягає у забезпеченні відповідності регуляторним вимогам і підтриманні ділової репутації підприємства на локальному рівні.

Позиціонування відповідних стейкхолдерів на матриці стратегій відображено на рис. 2.



Умовні позначення: Клієнти, що користуються послугами доставлення продуктів харчування: К_1_Danone; К_2_Пиво; К_3_Nestle; К_4_Тютюнові вироби; В_Власники/Акціонери; П_1_водії; П_2_логісти-диспетчери; 3_1_Орендарі складських та офісних приміщень; 3_2_Постачальники палива, запасних частин; Д_1_Митні органи; Д_2_Податкова служба; Д_3_Місцеві органи влади.

Рис. 2. Позиціонування стейкхолдерів на матриці стратегій

Матриця дозволяє підприємству визначити оптимальні стратегії комунікації та взаємодії з кожною групою, ефективно розподіляючи ресурси.

Основна стратегія взаємодії для більшості стейкхолдерів спрямована на забезпечення їх достатньою та актуальною інформацією, щоб вони були задоволені, відчували свою приналежність, не витрачаючи при цьому надмірних ресурсів на надмірне залучення або прийняття їхньої думки в кожному рішенні. Мета полягає в тому, щоб підтримувати їхню лояльність та уникати потенційних негативних реакцій через недостатнє інформування або ігнорування їхніх інтересів. Практична апробація на прикладі ТДВ «АТП-16363» показала доцільність використання інтегральних показників оцінювання впливу та зацікавленості, що дозволяє позиціонувати стейкхолдерів у межах матриці «Вплив – Зацікавленість», формувати диференційовані підходи до управління ними. Результати аналізу засвідчили особливу важливість партнерських відносин із корпоративними клієнтами і постачальниками, стратегічної ролі власників та акціонерів, а також критичної залежності операційної діяльності від персоналу.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що ефективна взаємодія автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності, репутаційної стійкості, довгострокового розвитку в умовах глобалізації, цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів. Науково обґрунтовано, що стратегічне управління зацікавленими сторонами потребує системного підходу, який охоплює ідентифікацію, оцінювання впливу та зацікавленості, а також розроблення індивідуалізованих стратегій взаємодії.

Сформована матрична модель стратегій взаємодії забезпечує можливість раціонального розподілу управлінських і ресурсних зусиль підприємства, знижує ризики конфліктів, підвищує рівень задоволеності стейкхолдерів та сприяє реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу. Це створює основу для інтеграції стейкхолдерського підходу у стратегічне управління автотранспортними підприємствами.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні цифрових інструментів моніторингу взаємодії зі стейкхолдерами, адаптації міжнародних стандартів партнерської співпраці до вітчиз-

няних реалій та оцінюванні ефективності реалізованих стратегій з урахуванням факторів невизначеності зовнішнього середовища.

Література

1. Freeman R. E., McVea J. A. Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*. 2001. № 01-02. URL: <http://ssrn.com/abstract=263511>
2. Hill C. W. L., Jones, T. M. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*. 1992. Volume 29(2). Pp. 131–154.
3. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Volume 20(1). Pp. 65–91.
4. Hult G. T. M., Mena J. A., Ferrell O. C., Ferrell L. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*. 2011. Vol. 1. Pp. 44–65.
5. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. № 22(4). Pp. 853–886.
6. Stocker F. et al. Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 2020. Vol. 1. Pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
7. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 (AA1000SES–2011). Empresa. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/AA1000/AA1000%20Stakeholder%20engagement%20standard.pdf> (дата звернення: 19.09.2025)
8. ДСТУ ISO 26000:2019. Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Національний стандарт України. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617. (дата звернення: 19.09.2025)
9. Hillebrand B., Driessen P., Koll O. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. Conceptual/Theoretical Paper *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. Volume 43, Issue 4. Pp. 411–428. URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0424-y/fulltext.html>
10. Bhattacharya C. B., Korschun, D. Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2008. Volume 27(1). Pp. 113–116.
11. Rowley T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*. 1997. № 22. Pp. 887–910.
12. Neville B., Menguc B. Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*. 2006. № 66. Pp. 377–391.
13. Smith W. K., Lewis M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*. 2011. Vol. 36. Pp. 381–403.

14. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. № 22(4). Pp. 853–886.

15. Камишнікова Е. В. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 394–400. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129528>

16. Камишнікова Е. В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. 1(36). С. 81–86. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169054>

17. Stocker F. et al. Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 2020. Vol. 1. Pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>

18. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Косенко О. П., Кобелев В. М., Матросова В. О. Розвиток теорії вартісного управління стейкхолдерами підприємства в зарубіжних дослідженнях. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 55–69. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.05>

19. Стрелков О. В. Види взаємодії транспортного підприємства зі стейкхолдерами. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 168–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_29

20. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 12. С. 348–353. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf

21. Кравчук І., Литвишко Л. Сучасні підходи до управління стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Вип. 60. С. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86>

22. Третяк В. П., Кулик Д. Є. Розвиток підходів до визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проєктів регіонального розвитку. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-149_156.pdf (дата звернення 20.09.2025)

23. Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико-методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 144–151.

24. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16)

25. Круль К., Данченко О., Денчик О. Метод планування реєстру стейкхолдерів проєктів АПК з урахуванням їхніх ризиків та ментальності. *Управління розвитком складних систем*. 2021 (46). С. 32–37. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.32-37>

26. Смоленніков Д. О., Павленко Д. С., Костюченко Н. М. Вплив поведінки стейкхолдерів на прийняття рішень в управлінні інноваційними проєктами. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2021. № 4. С. 182–196. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2021/22.pdf

27. Савков Р., Карвацка Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Collection of Scientific Papers «ЛОГОΣ»*. 2024. Рр. 52–64. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>

References

1. Freeman R. E., McVea J. A. (2001). Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper, 01-02*, Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>. [in English].
2. Hill C. W. L., Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154. [in English].
3. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. [in English].
4. Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1, 44–65. [in English].
5. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. [in English].
6. Stocker, F. et al. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 1, 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
7. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA1000SES–2011). (2011). Empresa. Retrieved from: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/AA1000/AA1000%20Stakeholder%20engagement%20standard.pdf> (accessed: 19.09.2025). [in English].
8. DSTU ISO 26000:2019. Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti (ISO 26000:2010, IDT) [Guidelines for social responsibility (ISO 26000:2010, IDT)]. National standard of Ukraine. Retrieved from: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617. [in Ukrainian]. (accessed: 19.09.2025).
9. Hillebrand B., Driessen P., Koll O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. Conceptual/Theoretical Paper *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 4, 411 – 428. Retrieved from: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0424-y/fulltext.html> [in English].

10. Bhattacharya C. B., Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113–116. [in English].
11. Rowley T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22, 887–910. [in English].
12. Neville, B., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377–391. [in English].
13. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403. [in English].
14. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. [in English].
15. Kamyshnykova E. V. (2017). Model steikholder-menedzhmentu v systemi upravlinnia korporativnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu [The stakeholder management model in the corporate social responsibility management system]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu - Bulletin of the Priazovsk State Technical University*. Seriya: Ekonomichni nauky, (34), 394–400. Retrieved from: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129528>. [in Ukrainian].
16. Kamyshnykova E. (2018). Typolohiia refleksyvnogo upravlinnia vidnosynamy zi steikholderamy u systemi korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Typology of reflective management of stakeholder relations in the corporate social responsibility system]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu - Bulletin of the Priazovsk State Technical University*. Seriya: Ekonomichni nauky, 1(36), 81–86. Retrieved from: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169054>. [in Ukrainian].
17. Stocker, F. et al. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 1, 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>. [in English].
18. Pererva P. H., Kobieliieva T. O., Kosenko O. P., Kobieliiev V. M., Matrosova V. O. (2021). Rozvytok teorii vartisnoho upravlinnia steikholderamy pidpriemstva v zarubizhnykh doslidzhenniakh [Development of the theory of value-based management of enterprise stakeholders in foreign studies]. *Mechanism of Economic Regulation*, 1, 55–69. Retrieved from: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.05>. [in Ukrainian].
19. Strielkov O. V. (2016). Vydy vzaiemodii transportnoho pidpriemstva zi steikholderamy [Types of interaction between transport companies and stakeholders]. *Vodnyi transport - Water transport*, 1, 168–173. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_29. [in Ukrainian].
20. Smachylo V.V., Kolmakova O.M., Kolomiiets Yu.V. (2017). Protsedura analizu steikholderiv pidpriemstv [Procedure for analysing enterprise

stakeholders]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy - Economics and enterprise management*, 12, 348-353. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf. [in Ukrainian].

21. Kravchuk I. ., Lytvysko L. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia steikkholderamy proektiv transportnykh pidpriemstv [Modern approaches to managing stakeholders in transport enterprise projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system - Managing the development of complex systems*, (60), 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86>. [in Ukrainian].

22. Tretiak V. P., Kulyk d. Ye. (2023). Rozvytok pidkhodiv do vyznachennia vplyvu steikkholderiv na realizatsiiu proektiv rehionalnoho rozvytku [Development of approaches to determining the influence of stakeholders on the implementation of regional development projects]. *Problemy ekonomiky - Economic problems*, 3 (57). Retrieved from: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-149_156.pdf. (accessed: 20.09.2025). [in Ukrainian].

23. Korepanov H. C., Chernenko D. I., Chala T. H. (2020). Teoretyko-metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzaiemodiiamy steikkholderiv [Theoretical and methodological prerequisites and development of a conceptual model for managing stakeholder interactions]. *Problemy ekonomiky - Economic issues*, 1 (43), 144–151. [in Ukrainian].

24. Herasymenko Yu.V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt [Identification of enterprise stakeholders and assessment of their influence: theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU - Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, 1 (87). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16). (accessed: 20.09.2025). [in Ukrainian].

25. Krul K., Danchenko O., Denchyk O. (2021). Metod planuvannia reiestru steikkholderiv proektiv apk z urakhuvanniam yikhnykh ryzykiv ta mentalnosti [Method for planning a register of stakeholders in agribusiness projects, taking into account their risks and mentality]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system - Management of complex systems development*, (46), 32–37. Retrieved from: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.32-37>. [in Ukrainian].

26. Smolennikov D. O., Pavlenko D. S., Kostiuchenko N. M. (2021). Vplyv povedinky steikkholderiv na pryiniattia rishen v upravlinni innovatsiinymy proiektamy [The influence of stakeholder behaviour on decision-making in the management of innovative projects]. *Visnyk SumDU - Bulletin of Sumy State University*. Seriia «Ekonomika», 4, 182-196. Retrieved from: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2021/22.pdf. [in Ukrainian].

27. Savkov R., Karvatska N. (2024). Upravlinnia vzaiemodiieiu steikkholderiv sotsialnykh proektiv [Managing stakeholder engagement in social projects]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ»*, 52–64. Retrieved from: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>. [in Ukrainian].

STRATEGIES FOR INTERACTION BETWEEN MOTOR TRANSPORT COMPANIES AND STAKEHOLDERS: CURRENT APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

KRYVORUCHKO O., doct. econ. sc., Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>.

KLAPOUKH V., student,

E-mail: vlada.klapouch13.04@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The article explores the theoretical and methodological foundations as well as practical tools for shaping strategies of interaction between motor transport enterprises and stakeholders under conditions of globalization, digital transformation, and war-economic challenges. The necessity of systematic and purposeful management of relations with stakeholders is substantiated, going beyond spontaneous communications and turning into a strategic resource for enhancing competitiveness, reputational reliability, and enterprise resilience. Based on the analysis of modern scientific approaches and international standards, the evolution of stakeholder theory is revealed, including models of stakeholder identification and prioritization, the concept of stakeholder marketing, and practices of integrating the principles of corporate social responsibility.*

The paper proposes an approach to developing stakeholder interaction strategies, which involves their identification and classification; quantitative assessment of influence and interest using integral indicators; and the design of matrix strategies for managing interactions. To assess influence and interests, scales are proposed that take into account the parameters of power, legitimacy, and urgency of demands, as well as financial, operational, and reputational-social interest. This allows the identification of four strategic zones of interaction: “key players,” “keep informed,” “maintain satisfaction,” and “minimal effort.”

Practical testing of the methodology was carried out on the example of PJSC “ATP-16363.” A differentiated level of influence and interest among various stakeholder groups was identified: owners and shareholders, corporate clients in the food industry, and suppliers of fuel and spare parts play a key role; employees (drivers, logistics dispatchers) have strategic importance for business process stability; while state regulatory bodies and local communities ensure compliance with legal requirements and reputational support.

The results of the study confirm the feasibility of applying an integral approach to stakeholder assessment and using the “Influence – Interest” matrix as a tool of strategic management. The proposed recommendations can be applied by motor transport enterprises to improve the effectiveness of partnership interaction, build long-term trust-based relations, and adapt to the conditions of an uncertain external environment.

Key words: *stakeholders, strategies, strategic management, motor transport enterprise, impact assessment, level of interest, interaction matrix, corporate social responsibility.*



УДК 658.7:005.21:330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.324

JEL Classification: L91, M11, C44, O33

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ГНУЧКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

ВЕЛИЧКО Я. І., старший викладач, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990.

***Анотація.** Сучасні умови функціонування підприємств в Україні визначаються високим рівнем нестабільності, що зумовлена військовими діями, глобальними економічними трансформаціями, енергетичними кризами та розривом традиційних логістичних ланцюгів. За таких умов логістичні системи потребують не лише економічної ефективності, але й здатності до швидкого відновлення, гнучкого реагування на зміни попиту, перебудови транспортних маршрутів та інтеграції цифрових технологій у процеси управління. Водночас існуючі методики оцінювання логістики здебільшого орієнтовані на класичні показники витрат і сервісу, залишаючи поза увагою параметри гнучкості та адаптивності, які визначають життєздатність системи у кризових і післякризових умовах. Це обумовлює потребу у формуванні нового методичного підходу, що дозволить здійснювати комплексну діагностику та забезпечить підприємствам інструменти стратегічного управління.*

Метою статті є розроблення та обґрунтування методичного підходу до оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства, побудованого на системно-функціональному аналізі й інтеграції часткових показників у єдиний інтегральний індекс. У дослідженні запропоновано структурування системи індикаторів за п'ятьма групами: операційними, фінансово-економічними, адаптивними, інформаційно-аналітичними та сервісними. Кожна група відображає специфічний вимір функціонування логістичної системи – від швидкості та надійності операцій до рівня цифровізації та стабільності клієнтського сервісу. На основі цих індикаторів розроблено інтегральний індекс гнучкості-адаптивності, що дозволяє перевести багатовимірну систему характеристик у кількісну форму та забезпечує можливість бенчмаркінгу, моніторингу динаміки і стратегічної діагностики.

Наукова новизна статті полягає у поєднанні класичних показників ефективності з параметрами гнучкості, адаптивності та цифрової трансформації, що забезпечує комплексне відображення життєздатності логістичної системи. Вперше запропоновано алгоритм оцінювання, що охоплює етапи від формування системи показників і підготовки даних до розрахунку інтегрального індексу, інтерпретації результатів, перевірки їхньої надійності та формування управлінських рішень. Додатково розроблено дорожню карту впровадження методики тривалістю 90 днів, яка передбачає поетапний перехід від ідентифікації даних до підготовки плану дій.

Практична значущість запропонованого підходу полягає у його здатності забезпечувати підприємствам транспортно-логістичного сектору інструмент стратегічного управління, що дозволяє визначати слабкі місця логістичної системи, підвищувати стійкість до кризових факторів та формувати конкурентні переваги у

довгостроковій перспективі. У кризових умовах інтегральний індекс може слугувати індикатором вразливості підприємства, а в післякризовий період – орієнтиром для планування відновлення та інноваційного розвитку. Важливою є можливість адаптації вагових коефіцієнтів залежно від сценаріїв середовища, що підвищує гнучкість застосування методики та робить її придатною як для українських підприємств у воєнних умовах, так і для подальшої інтеграції у світовий логістичний простір.

У підсумку, запропонований методичний підхід є ефективним інструментом оцінювання, який забезпечує перехід від фрагментарного аналізу до комплексної діагностики логістичних систем, інтегруючи різні аспекти їх функціонування у єдиний узагальнений показник. Його застосування сприятиме не лише підвищенню ефективності управління на рівні окремих підприємств, але й формуванню загальної стратегії відновлення та розвитку логістичної інфраструктури України в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: логістична система підприємства, гнучкість, адаптивність, інтегральний індекс, інформаційно-аналітичні показники, гнучкість логістичної системи, індикатори логістичної діяльності

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем ринкової нестабільності, викликані військовими діями, глобальними економічними трансформаціями, енергетичними кризами та порушенням традиційних логістичних ланцюгів. За таких обставин ефективність логістичних систем визначається не лише оптимальністю їх побудови, а й здатністю до швидкої адаптації в умовах непередбачуваних змін. Традиційні підходи до організації логістики, орієнтовані на стабільне середовище, не враховують специфіку функціонування підприємств у кризових ситуаціях, що призводить до зростання ризиків, втрат та зниження конкурентоспроможності. Це обумовлює необхідність формування нових концептуальних засад побудови логістичних систем, орієнтованих на гнучкість, адаптивність та стійкість, а також розроблення відповідного методичного інструментарію їх оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінювання логістичної діяльності підприємств є одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень, адже воно забезпечує основу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, формування конкурентних переваг та підвищення стійкості бізнесу в умовах турбулентного середовища. У світовій і вітчизняній науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення результативності логістичних систем, які еволюціонували від класичних концепцій до сучасних моделей, що враховують гнучкість, адаптивність і цифровізацію.

Перші системні дослідження належать зарубіжним авторам, зокрема Бауерсоксу Д. та Клоссу Д., які обґрунтували логістичні показники ефективності, охоплюючи витрати, рівень сервісу, продуктивність та якість процесів [1]. У працях Стока Дж. та Ламберта Д. було акцентовано на інтеграції логістики в систему стратегічного управління компаніями, що дозволило зробити логістику важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності [2]. У подальших дослідженнях Харрісона А. та Ван Хука Р. [3] було підкреслено необхідність балансування між фінансовими й нефінансовими показниками, що стало основою для впровадження у логістиці концепції збалансованих показників (*Balanced Scorecard*). Ці підходи заклали фундамент класичних систем оцінювання, які протягом тривалого часу орієнтувалися переважно на витратні параметри та рівень обслуговування споживачів.

На початку ХХІ століття у науковому дискурсі почали з'являтися концепції, що зміщували акценти з ефективності у вузькому сенсі на здатність логістичних систем до відновлення та розвитку. Так, Крістофер М. та Пек Х. [4] підкреслювали значення стійкості і гнучкості ланцюгів постачань, акцентуючи на тому, що сучасні компанії повинні бути здатними швидко реагувати на збої та адаптуватися до зовнішніх викликів. Схожої позиції дотримуються Іванов Д. та Долгуй А. [5], які у своїх роботах розглядають життєздатність та виживання інтегрованих ланцюгів поставок у кризових умовах. Вони доводять, що ключовими характеристиками сучасної логістики стають адаптивність і здатність до оперативного відновлення функцій після дестабілізуючих впливів. Таким чином, у світовій науковій літературі простежується тенденція поступового переходу від вимірювання ефективності виключно через показники витрат та сервісу до включення індикаторів стійкості, гнучкості й адаптивності.

В українській науковій літературі проблематика оцінювання логістичних систем активно розробляється з початку 2000-х років. Чернописька Н. узагальнила підходи до оцінки логістичної діяльності підприємств та запропонувала систему показників, яка охоплює продуктивність, ефективність, надійність і гнучкість логістичних систем [6]. Важливою складовою її досліджень стало виявлення того, що на практиці вітчизняні підприємства схильні використовувати переважно кількісні індикатори (наприклад, площа складів,

обсяги перевезень), тоді як економічні та якісні аспекти залишаються недооціненими. Чухрай Н. розглядала питання логістичного обслуговування та формування ланцюгів постачань, приділяючи увагу практичним аспектам їхнього оцінювання [7]. Карий О. зосередився на інформаційному забезпеченні управління логістичними витратами [8], а Міщук І. досліджувала системні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів у торгівлі [9]. Хвищун Н. акцентувала на використанні діагностичного підходу в управлінні логістикою підприємств, підкреслюючи значення моніторингу, контролю та оперативного реагування на відхилення [10]. Узагальнення цих робіт дозволяє зробити висновок, що українські науковці зробили значний внесок у розвиток системно-функціонального підходу до оцінювання логістики.

У новітніх українських дослідженнях особлива увага приділяється адаптивності та гнучкості логістичних систем в умовах воєнного стану. Так, Кузяк О. [11] аналізує управління логістичними процесами у кризових обставинах, обґрунтовуючи необхідність інтеграції показників гнучкості в систему оцінки. Шитікова Л. та Ахінько С. [12] пропонують моделі оцінювання логістичної діяльності підприємств, які враховують цифровізацію та автоматизацію. Завербний А., Двудіт З., Вуєк М. [13] розглядали особливості формування логістичних ланцюгів у воєнний і післявоєнний періоди, що є важливим у контексті оцінки стійкості та адаптивності систем. Калюжна Ю. та Шеремет Н. [14] досліджували проблеми й пріоритети відновлення логістичної системи України, підкреслюючи потребу у врахуванні кризових ризиків при оцінюванні ефективності. Кулакова І., Калембет С., Подкопова Н. [15] звертали увагу на формування логістичних витрат у воєнних умовах. Важливими є й праці Пешко Ю., Завербного А. [16], присвячені адаптації ланцюгів постачання для мінімізації втрат у кризових ситуаціях, а також дослідження Цимбалістової О., Харченко Т., Черніхової Н. [17], де висвітлено можливості удосконалення логістичної діяльності підприємств у воєнних умовах.

Сучасні дослідження, представлені в роботах Ковриги О. [18], демонструють можливості використання міжнародних індикаторів, зокрема *Logistics Performance Index (LPI)*, для оцінювання стану логістичної системи України. Цей підхід дозволяє інтегрувати

національні й міжнародні практики оцінки, що є особливо актуальним у процесі відновлення та інтеграції України до світових ринків. Водночас у статті обґрунтовується необхідність поєднання класичних індикаторів ефективності з показниками стійкості та адаптивності, що підтверджує актуальність удосконалення існуючих методик.

Аналіз наведених наукових праць свідчить, що, незважаючи на значні досягнення у сфері оцінювання логістичної діяльності, існує низка проблем: відсутність єдиної уніфікованої методики, розрізненість підходів, орієнтація окремих досліджень лише на кількісні чи фінансові показники, недостатня інтеграція гнучкості та адаптивності у систему оцінювання. Особливо актуальною ця проблема стає в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, коли логістичні системи мають працювати з високим рівнем невизначеності та ризику. Таким чином, наукові напрацювання створюють підґрунтя для подальшого розвитку комплексних методик оцінки логістичних систем, які поєднуюватимуть класичні й сучасні підходи та враховуватимуть специфіку функціонування підприємств у кризових умовах.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наукових досліджень і публікацій свідчить про суттєвий прогрес у розробці методичних підходів до оцінювання логістичної діяльності підприємств. У працях зарубіжних і вітчизняних авторів наголошується на важливості інтеграції кількісних та якісних індикаторів, поєднання витратного і сервісного підходів, урахування ризиків, стійкості й гнучкості логістичних систем. Водночас залишається низка проблем, які обмежують практичне застосування існуючих методик. По-перше, відсутня єдина уніфікована система оцінювання, яка дозволяла б здійснювати комплексну діагностику логістичних систем у різних галузях та умовах господарювання. Більшість наявних методичних підходів є фрагментарними та орієнтованими або на окремі показники ефективності, або на специфічні напрями логістики, що ускладнює їх широке використання. По-друге, недостатньо врахованим залишається вплив динамічного та кризового середовища на результативність логістичних систем. Виклики, пов'язані з воєнним станом, глобальними потрясіннями та зростанням невизначеності, вимагають включення в систему оцінювання таких характеристик, як адаптивність, гнучкість, здатність до

відновлення та забезпечення безперервності логістичних процесів. По-третє, значною мірою ігноруються можливості застосування міжнародних показників, зокрема індексу логістичної ефективності (*Logistics Performance Index*), у поєднанні з національними індикаторами, що знижує порівняльну здатність вітчизняних досліджень на світовому рівні. Нарешті, існує обмеженість інструментарію, здатного інтегрувати класичні показники витрат і сервісу з сучасними індикаторами гнучкості, інноваційності та цифровізації логістичних систем. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність подальшого наукового пошуку у сфері удосконалення методичного підходу до оцінювання логістичної діяльності підприємств.

Формулювання цілі статті. Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування методичного підходу до комплексної оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства, що базується на системно-функціональному аналізі й інтеграції часткових показників у єдиний інтегральний індикатор. Такий підхід має забезпечити можливість комплексної діагностики логістичних процесів, формування релевантних управлінських рішень і визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємств у сучасних умовах високої мінливості та невизначеності. Особлива увага приділяється інтеграції вітчизняного та міжнародного досвіду оцінювання, а також обґрунтуванню необхідності застосування нових інструментів діагностики, що здатні адекватно відображати стан та потенціал логістичних систем у кризових і післякризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексна оцінка гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства потребує створення такої методики, яка б поєднувала у собі різні за природою показники, дозволяючи одержати узагальнену кількісну характеристику здатності системи функціонувати в умовах нестабільності. Логістика, як складна динамічна система, одночасно виконує економічні, операційні, інформаційні та сервісні функції, і саме їх взаємозв'язок визначає її життєздатність. Тому однобічні підходи, що враховують лише окремі аспекти (наприклад, витрати чи рівень обслуговування), не дають змоги адекватно оцінити здатність підприємства протистояти кризовим викликам.

Розроблена система оцінювання базується на інтеграції різних груп показників у єдиний індикатор – Індекс гнучкості-адаптивності

(ІГА). Його сутність полягає у тому, що окремі часткові характеристики логістичної системи, які відображають швидкість виконання операцій, раціональність використання ресурсів, здатність до перепланування, рівень цифрової підтримки та якість сервісу, зводяться до узагальненого значення, яке може бути використане як для внутрішньої діагностики, так і для порівняння різних підприємств. Такий підхід дозволяє перевести багатовимірне уявлення про логістичну систему у зрозумілу числову форму, що робить результати оцінки зручними для практичного застосування у процесі прийняття управлінських рішень.

Логіка побудови інтегральної оцінки полягає в тому, щоб спочатку визначити ключові групи показників, які у сукупності дають змогу всебічно охарактеризувати гнучкість та адаптивність. Класичні підходи, запропоновані у працях зарубіжних та українських дослідників, здебільшого виділяли економічні, функціональні і сервісні групи, що було виправданим для умов стабільного функціонування ринку.

Проте у сучасному середовищі, позначеному високою мінливістю, воєнними загрозами, необхідністю цифрової трансформації, виникає потреба у ширшому та більш гнучкому наборі індикаторів.

Саме тому у запропонованій методиці систему показників структуровано у п'ять блоків [1-7; 11; 14; 15; 18; 19]: операційні, фінансово-економічні, адаптивні, інформаційно-аналітичні та сервісні. Кожна з цих груп відображає специфічну властивість логістичної системи: її здатність швидко реагувати на зміни у попиті й умовах транспортування, економічну раціональність використання ресурсів, уміння відновлюватися після збоїв, рівень використання цифрових технологій у підтримці процесів та стабільність обслуговування клієнтів. Разом вони створюють основу для багатовимірної оцінки, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони системи та розробити напрями її удосконалення.

Операційні показники посідають центральне місце у системі оцінювання, оскільки вони безпосередньо відображають швидкість і надійність виконання логістичних процесів. Саме на цьому рівні проявляється спроможність системи забезпечувати безперервність поставок та своєчасність виконання замовлень, що у нестабільних умовах стає критичним чинником конкурентоспроможності підпри-

ємства. До цієї групи належать час виконання замовлення, середній час доставки та частота порушень графіка.

Час виконання замовлення є одним із найважливіших показників, адже він характеризує ефективність організації всього логістичного ланцюга від моменту отримання замовлення до його фактичного виконання. У дослідженні [5] підкреслюється, що скорочення цього часу прямо корелює зі зростанням стійкості логістичних систем, оскільки дозволяє зменшити залежність від коливань попиту та зовнішніх впливів.

Середній час доставки відображає ефективність транспортної складової та здатність системи швидко доставляти продукцію до кінцевого споживача. У роботі [4] зазначається, що саме швидкість доставки стає ключовим критерієм для оцінювання логістичного сервісу з боку клієнтів. В умовах підвищеної нестабільності, коли транспортні маршрути можуть змінюватися, цей показник набуває особливої актуальності, адже він демонструє здатність підприємства швидко перебудовувати логістику.

Частота порушень графіка є індикатором стабільності функціонування системи. Висока частота затримок свідчить про низьку операційну гнучкість і чутливість системи до зовнішніх факторів ризику. Як підкреслюють Кулакова С. Ю. та ін. [15], моніторинг регулярності доставки дозволяє не лише оцінити поточний стан логістики, але й прогнозувати її поведінку в кризових умовах.

У сукупності операційні показники дозволяють оцінити здатність системи забезпечувати ритмічність і швидкість логістичних процесів, а отже, характеризують її як основу для реалізації більш складних механізмів адаптивності. Високі значення цих індикаторів означають, що система може швидко реагувати на зміни попиту чи умов транспортування, тоді як низькі – вказують на наявність вузьких місць, які потребують удосконалення.

Фінансово-економічні показники є другою складовою системи оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства. Їхнє значення полягає у тому, що будь-яка зміна операційних процесів, упровадження адаптивних механізмів або цифрових технологій у логістиці завжди відображається на вартості функціонування системи. Таким чином, фінансово-економічні індикатори дозволяють визначити не лише ефективність використання ресурсів, але й економічну доцільність тих чи інших управлінських рішень.

До основних показників цієї групи належать: логістичні витрати у відсотках до обороту підприємства, вартість зберігання запасів та собівартість доставки. Логістичні витрати, за визначенням Бауерсокса Д. і Клосса Д. [1], є інтегральним індикатором економічної ефективності, адже вони охоплюють усі основні процеси – транспортування, складування, управління запасами, інформаційну підтримку. Їх частка у загальних витратах підприємства дає змогу оцінити, наскільки раціонально використовуються ресурси та які резерви існують для підвищення ефективності.

Вартість зберігання запасів традиційно вважається однією з найбільш чутливих статей витрат, особливо в умовах нестабільності. Як зазначають Сток Дж. Р. і Ламберт Д. М. [2], надмірні складські запаси підвищують фінансове навантаження, тоді як їх дефіцит може призвести до зривів у постачанні. Тому оптимізація цього показника є критично важливою для досягнення балансу між стійкістю системи та економічною ефективністю.

Собівартість доставки, у свою чергу, відображає витрати на транспортування продукції від постачальника до кінцевого споживача. Цей індикатор безпосередньо впливає на ціну товару та рівень задоволеності клієнтів [3]. У кризових умовах, коли виникає необхідність у використанні альтернативних маршрутів чи залученні додаткових транспортних потужностей, собівартість доставки може зростати, проте її контроль дозволяє зберегти конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, фінансово-економічні показники поєднують у собі функцію контролю ефективності використання ресурсів і роль індикаторів стратегічних пріоритетів. У випадку, якщо підприємство готове жертвувати частиною економічних показників задля підвищення адаптивності, це свідчить про переорієнтацію з короткострокової економії на довгострокову життєздатність. У поєднанні з іншими групами показників фінансово-економічний блок формує основу для оцінки економічної доцільності механізмів підвищення гнучкості логістичної системи.

Адаптивні показники становлять одну з найбільш інноваційних і водночас ключових складових у системі оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи. Вони відображають здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни, відновлювати

стабільність після перебоїв та перебудовувати процеси відповідно до нових умов функціонування. Якщо операційні та фінансові індикатори переважно характеризують поточну ефективність, то адаптивні – показують потенціал розвитку і життєздатність системи в кризових ситуаціях.

До основних адаптивних індикаторів належать: частота перепланування маршрутів, час відновлення після перебоїв і коефіцієнт стійкості постачання. Частота перепланування маршрутів свідчить про гнучкість транспортної мережі та можливість підприємства змінювати логістичні схеми відповідно до зовнішніх обмежень – таких, як закриття шляхів, підвищення вартості палива чи ризики безпеки. Дослідження [14] показує, що підприємства, які здатні до швидкого перепланування маршрутів, мають значно меншу ймовірність виникнення критичних перебоїв у поставках.

Час відновлення після перебоїв характеризує здатність системи відновити функціонування після кризових подій. У роботі [5] зазначається, що саме цей показник може служити індикатором стійкості всієї логістичної системи: чим швидше вона здатна повернутися до нормального функціонування, тим менший негативний вплив мають зовнішні загрози на діяльність підприємства.

Коефіцієнт стійкості постачання оцінює надійність логістичного ланцюга та здатність забезпечувати безперервність у виконанні замовлень навіть за умов зростання ризиків. Він демонструє, наскільки система є збалансованою, а її процеси – захищеними від зовнішніх впливів. У праці [11] підкреслюється, що для сучасних підприємств цей показник стає стратегічним, оскільки відображає здатність бізнесу зберігати позиції на ринку за умов високої нестабільності.

Адаптивні показники вирізняються тим, що вони не лише фіксують наявний стан системи, а й демонструють її динамічний потенціал. Високі значення цих індикаторів свідчать про те, що підприємство володіє механізмами, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та відновлювати функціонування без суттєвих втрат. Низькі значення, навпаки, вказують на підвищену вразливість, необхідність розвитку інфраструктури та впровадження інноваційних управлінських рішень.

У сукупності адаптивні показники стають відображенням стійкості та гнучкості системи у довгостроковій перспективі. Саме

їх включення у загальну систему оцінки вирізняє запропоновану методику від класичних підходів і дозволяє врахувати специфіку функціонування логістики у сучасних умовах.

Інформаційно-аналітичні показники відіграють визначальну роль у сучасній логістиці, оскільки саме вони забезпечують прозорість процесів, швидкість ухвалення рішень та можливість оперативного реагування на ризики. Якщо раніше інформаційна складова логістики розглядалася як допоміжна функція, то сьогодні, в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності, вона стає одним із ключових чинників стійкості та конкурентоспроможності логістичної системи.

До цієї групи належать такі індикатори, як рівень цифровізації логістичних процесів, швидкість обробки інформації та використання систем моніторингу в реальному часі. Рівень цифровізації відображає, наскільки широко підприємство впроваджує сучасні технології – від систем управління складом (WMS) до інтегрованих платформ управління ланцюгами постачань (SCM). У дослідженні Кулакової С.Ю. та ін. [15] зазначається, що цифрові інструменти значно підвищують гнучкість системи, дозволяючи оптимізувати планування, зменшувати витрати та забезпечувати швидке реагування на зовнішні зміни.

Швидкість обробки інформації визначає можливість своєчасного ухвалення рішень. У сучасних ланцюгах постачань відсутність оперативних даних може призвести до значних втрат і зривів [19]. Тому підприємства, які мають налагоджені інформаційні потоки та здатні швидко аналізувати дані, значно ефективніше реагують на зміни у попиту чи перебої у постачаннях.

Застосування систем моніторингу в реальному часі демонструє здатність логістичної системи здійснювати контроль за переміщенням вантажів, станом запасів і транспортних засобів. Це не лише знижує ризики, пов'язані із затримками чи втратами вантажів, але й забезпечує можливість оперативного перепланування процесів. У праці [18] наголошується, що впровадження моніторингових систем підвищує адаптивність підприємств, оскільки вони отримують змогу швидко перебудовувати логістичні ланцюги залежно від змін зовнішнього середовища.

Таким чином, інформаційно-аналітичні показники відображають здатність логістичної системи ефективно функціонувати у

цифровій економіці та використовувати інформаційні ресурси як стратегічний інструмент управління. Високий рівень розвитку цієї групи показників свідчить про інтеграцію підприємства у сучасні технологічні тренди і забезпечує підвищення гнучкості й адаптивності логістики в цілому.

Сервісні показники є важливим завершальним елементом у системі оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи, оскільки вони безпосередньо відображають сприйняття клієнтами якості логістичних послуг. Якщо операційні, фінансові, адаптивні та інформаційні індикатори показують внутрішні можливості системи, то саме сервісні показники демонструють кінцевий результат цих можливостей у взаємодії зі споживачем.

До основних сервісних індикаторів відносять рівень задоволеності клієнтів, відсоток вчасно виконаних замовлень і стабільність сервісу. Рівень задоволеності клієнтів є інтегральним індикатором, який акумулює вплив усіх інших складових логістичної системи. У працях [6-7] наголошується, що довіра споживачів до логістичного сервісу формується не лише швидкістю чи ціною доставки, а насамперед стабільністю та передбачуваністю наданих послуг.

Відсоток вчасно виконаних замовлень характеризує здатність системи підтримувати ритмічність і своєчасність, що особливо важливо у кризових умовах, коли збої у постачанні можуть стати причиною втрати клієнтів. У роботі [19] зазначається, що своєчасність виконання замовлень є одним із ключових чинників конкурентоспроможності у сфері логістики, адже навіть незначні відхилення можуть призвести до значних фінансових втрат.

Стабільність сервісу відображає довгострокову здатність підприємства підтримувати певний рівень якості логістичного обслуговування. Високий рівень стабільності означає, що система здатна не лише справлятися з поодинокими кризовими ситуаціями, а й витримувати тривалі періоди нестабільності, забезпечуючи клієнтам передбачуваність і надійність.

Таким чином, сервісні показники є логічним підсумком усієї системи оцінювання. Вони демонструють, наскільки ефективно підприємство реалізує внутрішній потенціал гнучкості та адаптивності у зовнішній площині - у відносинах із клієнтами та партнерами. Високі значення цієї групи індикаторів свідчать про те, що підприємство не лише володіє механізмами швидкого реагування та

відновлення, а й здатне підтримувати високий рівень довіри на ринку.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що кожна з п'яти груп показників відображає специфічний вимір функціонування логістичної системи. Операційні індикатори характеризують швидкість і стабільність виконання процесів, фінансово-економічні показують ефективність використання ресурсів, адаптивні розкривають здатність до відновлення й перепланування, інформаційно-аналітичні відображають роль цифрових технологій та моніторингу, а сервісні – результати діяльності у взаємодії з клієнтами. У поєднанні вони формують цілісну картину рівня гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства.

З метою практичного впровадження система індикаторів структурована у вигляді таблиці, яка узагальнює приклади показників та їх значення в умовах нестабільності (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників оцінювання гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства

Група показників	Приклади показників	Значення в умовах нестабільності
Операційні	Час виконання замовлення; середній час доставки; частота порушень графіка	Відображають здатність системи забезпечувати безперервність процесів і швидко реагувати на зміни попиту чи умов транспортування
Фінансово-економічні	Логістичні витрати у % до обороту; вартість зберігання запасів; собівартість доставки	Дають змогу оцінити економічну доцільність та раціональність використання ресурсів у мінливому середовищі
Адаптивні	Частота перепланування маршрутів; час відновлення після перебоїв; коефіцієнт стійкості постачання	Характеризують здатність системи швидко відновлюватися та підтримувати стабільність при кризових впливах
Інформаційно-аналітичні	Рівень цифровізації логістичних процесів; швидкість обробки інформації; застосування систем моніторингу в реальному часі	Визначають можливості цифрової трансформації та роль інформаційної підтримки у підвищенні гнучкості й адаптивності
Сервісні	Рівень задоволеності клієнтів; відсоток вчасно виконаних замовлень; стабільність сервісу	Показують орієнтацію системи на кінцевого споживача та здатність підтримувати якість послуг у довгостроковій перспективі

Джерело: сформовано автором на основі [1-7; 11; 14; 15; 18; 19]

Отже, система показників охоплює всі ключові виміри функціонування логістичної системи – від операційних процесів до результатів сервісного обслуговування. Проте для практичного використання виникає потреба перевести багатовимірну систему часткових індикаторів у єдину кількісну форму. Самі по собі показники надають лише фрагментарну інформацію, тоді як управлінські рішення потребують комплексного бачення, яке дозволяє інтегрувати результати, співставляти підприємства між собою та відслідковувати зміни у динаміці.

З цією метою запропоновано алгоритм оцінювання гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства. Його ядром є інтегральний індекс гнучкості-адаптивності (ІГА), який об'єднує нормовані значення усіх груп показників з урахуванням їх вагової значущості. Водночас алгоритм не обмежується лише розрахунком індексу: він передбачає формування системи показників, підготовку даних, вагове агрегування, інтерпретацію результатів, бенчмаркінг, сценарний аналіз і, найголовніше, розробку управлінських рішень за підсумками діагностики. Логіка цього алгоритму подана у табл. 2 та візуалізована на рис. 1.

Формалізація запропонованого алгоритму передбачає використання зваженої інтеграції нормованих показників. Це дозволяє враховувати відносну значущість кожного індикатора та уникати однобічності оцінювання. У світовій практиці поширеним є застосування методів багатокритеріального аналізу, зокрема методу аналізу ієрархій (АНР) або методу зважених сум [20].

Інтегральний індекс гнучкості-адаптивності (ІГА) пропонується розраховувати за формулою:

$$ІГА = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_i, \sum w_i = 1, \quad (1)$$

де P_i - нормоване значення i -го показника;

w_i - ваговий коефіцієнт i -го показника;

n - кількість показників у системі.

Особливістю методики є можливість гнучкого налаштування вагових коефіцієнтів, що забезпечує її адаптивність до різних умов. Це відповідає сучасним науковим підходам до оцінки життєздатності логістичних систем [5] та концепції стійких і гнучких ланцюгів постачань [4].

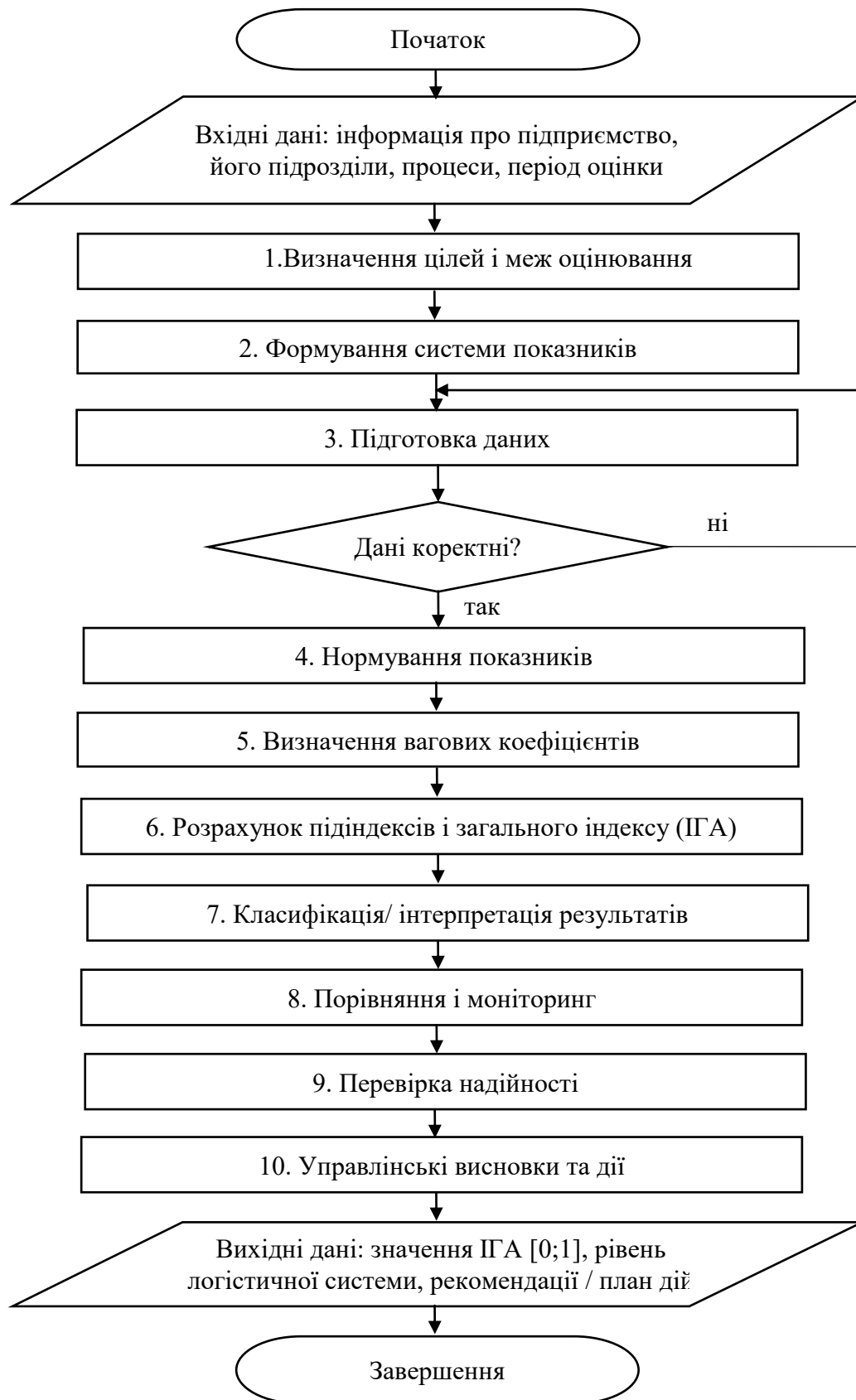


Рис. 1. Алгоритм методичного підходу до оцінки гнучкості-адаптивності логістичної системи підприємства
Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Алгоритм реалізації методичного підходу до комплексної оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства

Крок	Зміст етапу	Вхідні дані	Обробка / методи / критерії	Вихід / артефакти	Логіка виконання
1	2	3	4	5	6
1. Визначення цілей та меж оцінювання	1.1. Визначити об'єкт дослідження (підприємство, підрозділ чи процес). 1.2. Встановити період оцінювання (місяць, квартал, рік). 1.3. Зафіксувати контекст функціонування (стабільні умови, кризові чи післякризові)	Інформація про підприємство, його підрозділи, період оцінки	Встановлення об'єкта (підприємство, підрозділ), горизонту оцінювання (місяць/рік), сценарію (стабільний, кризовий, післякризовий)	Чітко визначені межі й умови оцінки	Чіткі межі дозволяють забезпечити єдину інтерпретацію результатів і порівнянність у часі
2. Формування системи показників	2.1. Відібрати індикатори з п'яти груп (операційні, фінансово-економічні, адаптивні, інформаційно-аналітичні, сервісні). 2.2. Встановити правила збору даних: джерела, періодичність, відповідальних осіб	Перелік можливих індикаторів за 5 групами	Вибір показників із кожної групи (операційні, фінансові, адаптивні, інформаційні, сервісні); визначення джерел даних і відповідальних	Список обраних індикаторів та правила збору даних	Забезпечення комплексності оцінки та відтворюваності вимірів
3. Підготовка даних	3.1. Перевірити дані на наявність дублювань, аномалій та логічних помилок. 3.2. Визначити стратегію заповнення пропусків (наприклад, середнім значенням або галузевим орієнтиром). 3.3. Обмежити рівень заміни: допустиме заповнення не більше 10% пропусків для кожного показника.	Первинні дані з підприємства	Перевірка на дублікати, помилки, пропуски; заміна відсутніх значень (усереднення, галузеві норми); обмеження - не більше 10% заміни	Очищена база даних для розрахунків	Якість вхідних даних безпосередньо визначає достовірність результатів оцінки

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
4. Нормування показників	4.1. Визначити, чи є показник «корисним» (чим більше – тим краще) чи «витратним/ ризиковим» (чим менше – тим краще). 4.2. Привести значення всіх показників до єдиної шкали від 0 до 1. 4.3. Переконатися, що більші значення завжди означають кращий результат	Фактичні значення індикаторів	Визначення напрямку впливу (чим більше – тим краще, чи навпаки); приведення до єдиної шкали [0;1]	Нормовані значення показників, придатні до порівняння	Це забезпечує зіставність різних показників і зберігає їх економічний зміст
5. Визначення вагових коефіцієнтів	5.1. Провести експертне оцінювання важливості показників (метод парних порівнянь). 5.2. Розрахувати ваги та перевірити їх узгодженість. 5.3. За потреби адаптувати ваги до сценарію: у кризі збільшувати вагу адаптивних і сервісних індикаторів	Нормовані показники; експертні оцінки	Метод аналізу ієрархій (АНР): парні порівняння показників, перевірка узгодженості; за кризових умов - підвищення ваги адаптивних і сервісних індикаторів	Вагові коефіцієнти для кожного індикатора	Ваги відображають стратегічні пріоритети підприємства в певному середовищі
6. Розрахунок підіндексів і загального індексу	6.1. Обчислити підіндекси за кожною групою показників. 6.2. Розрахувати інтегральний індекс гнучкості-адаптивності (ІГА) як зважену суму нормованих показників	Нормовані показники та їх ваги	Розрахунок підіндексів за кожною групою; обчислення інтегрального індексу (ІГА) як зваженої суми	Значення підіндексів і загальний ІГА	Підіндекси дозволяють бачити «вузькі місця», а ІГА забезпечує узагальнену оцінку
7. Класифікація результатів	7.1. Віднести значення ІГА до рівня за шкалою (низький, середній, достатній, високий). 7.2. Пояснити внесок кожної групи показників та визначити проблемні ділянки.	Значення ІГА та підіндексів	Віднесення до рівня (низький, середній, достатній, високий); аналіз внеску груп показників	Категорія гнучкості та адаптивності; «слабкі» і «сильні» сторони	Це поєднує кількісні результати з якісною інтерпретацією

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
8. Порівняння і моніторинг	8.1. Порівняти ПА з попередніми періодами, між підрозділами чи з галузевими орієнтирами. 8.2. Виявити тенденції та потенціал для вдосконалення.	Отримані значення ПА і підіндексів	Порівняння з попередніми періодами, підрозділами, галузевими еталонами	Динаміка розвитку та бенчмаркінг	Індекс стає інструментом постійного вдосконалення.
9. Перевірка надійності	9.1. Провести аналіз чутливості (змінювати ваги та межі показників і перевіряти, як це впливає на результат). 9.2. Змодельовати альтернативні сценарії (наприклад, дефіцит ресурсів, зміна попиту).	Розраховані показники та ваги	Аналіз чутливості (перевірка, як змінюється ПА при зміні ваг чи меж показників); сценарні розрахунки (криза, зміна попиту)	Тестована стійкість індексу та висновків	Це дозволяє перевірити стійкість системи та готовність до ризиків
10. Управлінські висновки та дії	10.1. Розробити рекомендації для підвищення значень «слабких» індикаторів. 10.2. Визначити пріоритети інвестицій та ключові показники ефективності на наступний період. 10.3. Запустити цикл моніторингу з повторною оцінкою.	Значення ПА та інтерпретація результатів	Формування рекомендацій (де потрібно підсилення: цифровізація, транспорт, сервіс); визначення пріоритетів і KPI	План дій для підвищення гнучкості та адаптивності	Алгоритм замикається у цикл «оцінка → рішення → ефект → переоцінка»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, інтегральний індекс не лише узагальнює інформацію про стан логістики, але й відображає специфіку середовища, у якому функціонує підприємство.

Отримане інтегральне значення ІГА відображає загальний рівень гнучкості та адаптивності логістичної системи. Для практичного використання розроблено шкалу інтерпретації результатів, яка дозволяє віднести систему до певного рівня та сформулювати відповідні управлінські рішення (табл. 3).

Таблиця 3

Шкала оцінювання індексу гнучкості-адаптивності (ІГА)

Значення ІГА	Рівень гнучкості та адаптивності	Характеристика логістичної системи
0,00 – 0,30	Низький	Система негнучка, чутлива до ризиків, характеризується високою вразливістю, нестабільністю процесів та частими збоями
0,31 – 0,60	Середній	Система має окремі адаптивні механізми, однак їх недостатньо для ефективного реагування на кризи; спостерігається обмежена здатність до перебудови
0,61 – 0,85	Достатній	Система здатна до перепланування та часткового відновлення після збоїв; забезпечує відносну стабільність у більшості випадків
0,86 – 1,00	Високий	Система високогнучка й стійка, забезпечує без перервності і ефективності у кризових умовах, здатна швидко адаптуватися та підтримувати конкурентні переваги

Запропонована шкала оцінювання (табл. 3) дозволяє перевести багатовимірний аналіз логістичної системи у чіткі кількісні межі. Отримане значення ІГА виступає не лише показником поточного стану, але й інструментом стратегічної діагностики, який вказує на рівень готовності підприємства до функціонування у нестабільних умовах.

Для підприємств із низьким значенням індексу характерна підвищена вразливість, що вимагає розробки цільових заходів з підсилення адаптивності, зокрема цифровізації процесів чи перебудови транспортних схем. Середній рівень свідчить про наявність певних механізмів реагування, однак без системних змін підприємство може втратити стійкість у разі загострення зовнішніх криз. Достатній рівень означає, що логістична система здатна витримувати більшість викликів, хоча її потенціал для довготривалої стабільності потребує посилення. Високий рівень ІГА характеризує підпри-

ємства, які інтегрували адаптивність у свою операційну модель і здатні перетворювати виклики на можливості для розвитку.

Таким чином, інтегральний індекс гнучкості-адаптивності виступає не лише кількісною оцінкою, але й дієвим інструментом управління, що поєднує діагностику стану логістичної системи з формуванням практичних рекомендацій для її розвитку.

Як доповнення до алгоритму, що окреслює логіку проведення комплексної оцінки, у роботі сформовано дорожню карту впровадження методичного підходу, розраховану на 90 днів (рис. 2). Вона забезпечує практичне застосування розробленої методики в діяльності підприємств та структурно відображає три ключові фази реалізації.

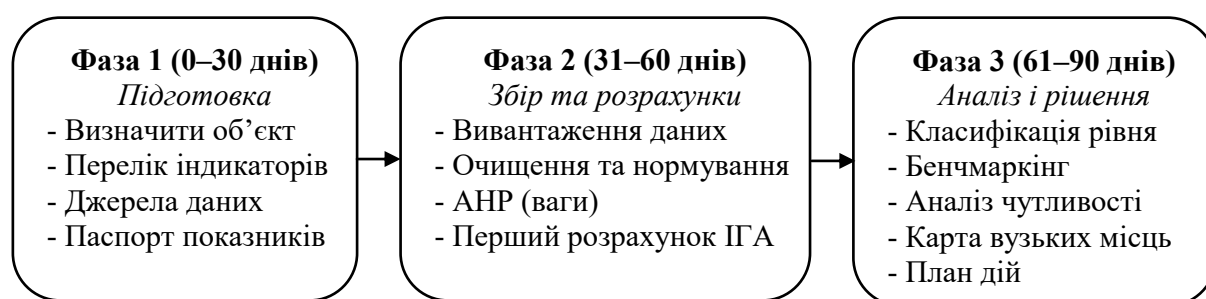


Рис. 2. Дорожня карта впровадження методичного підходу комплексної оцінки гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства

Подана на рис. 2 дорожня карта відображає трьохетапну логіку реалізації протягом 90 днів. На першій фазі (0–30 днів) здійснюється підготовчий етап: визначення об'єкта оцінки, формування системи індикаторів, ідентифікація джерел даних та складання паспорта показників. Друга фаза (31–60 днів) передбачає збір і обробку інформації: вивантаження з корпоративних систем, очищення даних, нормування та визначення вагових коефіцієнтів методом аналізу ієрархій, а також виконання першого розрахунку інтегрального індексу гнучкості-адаптивності. Третя фаза (61–90 днів) охоплює інтерпретацію результатів: класифікацію рівня гнучкості, проведення бенчмаркінгу, чутливісний аналіз та формування карти «вузьких місць». Завершальним елементом є підготовка плану управлінських дій, який стає основою для подальшого підвищення стійкості та адаптивності логістичної системи.

Таким чином, запропонований методичний підхід дозволяє здійснити всебічну оцінку гнучкості та адаптивності логістичної

системи підприємства, інтегруючи операційні, фінансово-економічні, адаптивні, інформаційно-аналітичні та сервісні показники у єдиний інтегральний індекс. Це забезпечує можливість кількісного відображення складних властивостей логістичних систем та формування практичних управлінських рішень, релевантних до динамічного і кризового середовища. Особливої значущості методика набуває у контексті українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних дій, розриву традиційних ланцюгів постачань та необхідності швидкої адаптації до післявоєнних умов відновлення економіки.

Упровадження інтегральної оцінки дозволяє не лише діагностувати поточний стан логістики, а й визначати пріоритетні напрями її удосконалення з урахуванням національної специфіки. Це створює передумови для формування стратегій, здатних забезпечити зниження вразливості підприємств до зовнішніх загроз, підвищення рівня цифрової інтеграції та досягнення довгострокової стійкості транспортно-логістичного сектору України у після кризовий період.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що в сучасних умовах логістичні системи потребують нових підходів до оцінювання, які виходять за межі традиційних фінансово-економічних критеріїв та враховують гнучкість і адаптивність як стратегічні характеристики. Запропонований методичний підхід, оснований на системно-функціональному аналізі та побудові інтегрального індексу гнучкості-адаптивності, дозволяє здійснювати комплексну діагностику логістичних систем та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Його універсальність і можливість адаптації до різних сценаріїв середовища забезпечують практичну корисність у кризових і післякризових умовах.

Особливу цінність цей інструментарій має для українських підприємств транспортно-логістичної сфери, які діють в умовах воєнного стану та готуються до етапу післявоєнного відновлення. Використання інтегральної оцінки дозволяє визначити рівень стійкості логістики, окреслити напрями цифрової трансформації та сформувати систему управління, орієнтовану на довгострокове збереження конкурентних переваг. У перспективі це сприятиме створенню більш стійких, інноваційних і здатних до швидкої адаптації логістичних систем, які відіграватимуть ключову роль у відновленні та розвитку економіки України.

Література

1. Bowersox D. J., Closs D. J. *Logistical Management : The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 p.
2. Stock J. R., Lambert D. M. *Strategic Logistics Management* (4th ed.). McGraw-Hill / Irwin, 2001. 872 p.
3. Harrison A., Van Hoek R. *Logistics Management and Strategy : Competing Through the Supply Chain*. Edinburgh : Pearson Education, 2008. 316 p.
4. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. № 15(2). Pp. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*. 2020. № 58(10). Pp. 2904–2915. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727> (дата звернення: 10.09.2025).
6. Чорнописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика*. 2008. № 623. С. 265–271. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/815> (дата звернення: 10.09.2025).
7. Чухрай Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 647. С. 276–285. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/2754> (дата звернення: 10.09.2025).
8. Карий О.І. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Націон. унів «Львівська політехніка». Львів, 2004. 22 с.
9. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 4. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_9/I_P_MishchukTrade_enterprise_logistic_system_efficiency_evaluation.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.09.2025).
10. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 126–134.
11. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення: 10.09.2025).
12. Шитікова Л. В., Ахінько Я. Р. Моделювання логістичної діяльності підприємства з метою підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 10. С. 38–41. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-7> (дата звернення: 10.09.2025).
13. Завербний А., Двуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43–44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>

journal/article/download/1750/1686/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.09.2025).

14. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90–96. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-90-96> (дата звернення: 10.09.2025).

15. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12349/1/21678-Article%20Text-39517-1-10-20230502.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.09.2025).

16. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5> (дата звернення: 10.09.2025).

17. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/83/75> (дата звернення: 10.09.2025).

18. Коврига О. М. Оцінка стану української логістичної системи та шляхи удосконалення транспортної логістики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535296> (дата звернення: 10.09.2025).

19. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th Edition. London : Pearson, 2016. 310 p. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management-%205th%20edition.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).

20. Saaty T. L. How to make a decision : The analytic hierarchy process. *Interfaces*. 1994. № 24(6), Pp. 19–43. URL: <https://doi.org/10.1287/inte.24.6.19> (дата звернення: 10.09.2025).

References

1. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill, 730 p. [in English].

2. Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin, 872 p. [in English].

3. Harrison, A., & Van Hoek, R. (2008). *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*. Edinburgh: Pearson Education, 316 p. [in English].

4. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> [in English].

5. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of*

Production Research, 58(10), 2904–2915. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727> [in English].

6. Chornopyska, N. V. (2008). Metodichni pidkhody otsiniuvannia lohistychnoi diialnosti pidpriemstva [Methodological approaches to assessing the logistics activity of an enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Lohistyka – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Logistics*, 623, 265–271. Retrieved from: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/815> [in Ukrainian].

7. Chukhrai, N. I. (2009). Otsiniuvannia funktsionuvannia lantsiuha postavok: sutnist ta kontseptualni pidkhody [Evaluation of supply chain functioning: essence and conceptual approaches]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 647, 276–285. Retrieved from: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/2754> [in Ukrainian].

8. Karyi, O. I. (2004). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia lohistychnymy vytratamy na pidpriemstvi [Information support of enterprise logistics cost management]. Extended abstract of Candidate's thesis. Lviv: Lvivska politekhnika, 22 p. [in Ukrainian].

9. Mishchuk, I. P. (2012). Otsiniuvannia efektyvnosti systemy lohistyky pidpriemstva torhivli [Evaluation of the efficiency of the logistics system of a trade enterprise]. *Mechanism of Economic Regulation*, 4. Retrieved from: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_9/I_P_MishchukTrade_enterprise_logistic_system_efficiency_evaluation.pdf [in Ukrainian].

10. Khvyshchun, N. V. (2011). Lohistychni skladovi pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Logistics components of increasing enterprise competitiveness]. *Lohistyka: teoriia ta praktyka – Logistics: Theory and Practice*, 1, 126–134 [in Ukrainian].

11. Kuziak, V. V. (2023). Upravlinnia lohistychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozviazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 55. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> [in Ukrainian].

12. Shytikova, L. V., & Akhinko, Ya. R. (2024). Modeliuvannia lohistychnoi diialnosti pidpriemstva z metoiu pidvyshchennia innovatsiinoho potentsialu ta konkurentospromozhnosti [Modeling the logistics activity of an enterprise to increase innovation potential and competitiveness]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, 10, 38–41. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-7> [in Ukrainian].

13. Zaverbnyi, A., Dvulit, Z., & Vuiek, Kh. (2022). Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Features of logistics chains formation during the war and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 43–44. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1750/1686> [in Ukrainian].

14. Kaliuzhna, N. H., & Sheremet, A. S. (2022). Lohistychna systema Ukrainy: aktualni problemy ta priorityety vidnovlennia [Logistics system of Ukraine: current

problems and recovery priorities]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 90–96. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-90-96> [in Ukrainian].

15. Kulakova, S. Yu., Kalemбет, A. V., & Podkopova, D. Ye. (2023). Osoblyvosti formuvannya lohistychnykh vytrat pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of logistics costs formation of enterprises under martial law]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku – Financial and Credit Systems: Development Prospects*, 1(8), 22–29. Retrieved from: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12349/1/21678-Article%20Text-39517-1-10-20230502.pdf> [in Ukrainian].

16. Peshko, M., & Zaverbnyi, A. (2022). Problemy ta perspektyvy zminy lantsiuhiv postavok z metoiu minimizuvannya vtrat pid chas viiny [Problems and prospects of supply chains transformation to minimize losses during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 44. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5> [in Ukrainian].

17. Tsymbalistova, O. A., Kharchenko, M. V., & Chernikhova, O. S. (2022). Udoskonalennia funktsionuvannya lohistychnykh pidpriemstv z urakhuvanniam dii viiskovoho stanu v Ukraini [Improvement of logistics enterprises functioning under martial law in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 14. Retrieved from: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/83/75> [in Ukrainian].

18. Kovryha, O. M. (2024). Otsinka stanu ukrainskoi lohistychnoi systemy ta shliakhy udoskonalennia transportnoi lohistyky pidpriemstva [Assessment of the state of the Ukrainian logistics system and ways to improve enterprise transport logistics]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535296> [in Ukrainian].

19. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). London: Pearson, 310 p. Retrieved from: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management-%205th%20edition.pdf> [in English].

20. Saaty, T. L. (1994). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *Interfaces*, 24(6), 19–43. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/inte.24.6.19> [in English].

METHODOICAL APPROACH TO COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF LOGISTICS SYSTEM FLEXIBILITY AND ADAPTABILITY

VELYCHKO Ya., Senior Lecturer, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990.

Abstract. The current conditions of enterprise functioning in Ukraine are characterized by a high level of instability caused by military actions, global economic transformations, energy

crises, and disruptions of traditional supply chains. Under such circumstances, logistics systems require not only economic efficiency but also the ability to recover rapidly, respond flexibly to demand fluctuations, reorganize transport routes, and integrate digital technologies into management processes. At the same time, existing evaluation methodologies are mainly focused on classical cost and service indicators, leaving flexibility and adaptability parameters beyond consideration, although they determine the viability of logistics systems under crisis and post-crisis conditions. This creates the need to develop a new methodological approach that would enable comprehensive diagnostics and provide enterprises with strategic management tools.

The purpose of the article is to develop and substantiate a methodological approach for assessing the flexibility and adaptability of an enterprise logistics system, based on system-functional analysis and the integration of partial indicators into a single integral index. The study proposes the structuring of the indicator system into five groups: operational, financial-economic, adaptive, information-analytical, and service. Each group reflects a specific dimension of the logistics system functioning – from process speed and reliability to the level of digitalization and service stability. On the basis of these indicators, an integral flexibility-adaptability index has been developed, which makes it possible to transform a multidimensional set of characteristics into a quantitative form and ensure benchmarking, dynamic monitoring, and strategic diagnostics.

The scientific novelty of the article lies in combining classical efficiency indicators with flexibility, adaptability, and digital transformation parameters, thus providing a comprehensive reflection of the viability of a logistics system. For the first time, an evaluation algorithm is proposed, covering the stages from the formation of the indicator system and data preparation to the calculation of the integral index, interpretation of results, reliability verification, and formulation of managerial decisions. Additionally, a 90-day roadmap for the implementation of the methodology has been developed, which provides a phased transition from data identification to the preparation of an action plan.

The practical significance of the proposed approach lies in its ability to provide enterprises in the transport and logistics sector with a strategic management tool that helps identify weaknesses of the logistics system, enhance resilience to crisis factors, and build long-term competitive advantages. In crisis conditions, the integral index can serve as an indicator of enterprise vulnerability, while in the post-crisis period it becomes a reference point for planning recovery and innovative development. An important advantage is the possibility of adapting the weighting coefficients depending on environmental scenarios, which increases the flexibility of application and makes the methodology relevant both for Ukrainian enterprises under martial law and for further integration into the global logistics environment.

In conclusion, the proposed methodological approach is an effective evaluation tool that ensures the transition from fragmented analysis to comprehensive diagnostics of logistics systems, integrating different aspects of their functioning into a single aggregated indicator. Its application will contribute not only to improving management efficiency at the enterprise level but also to shaping the overall strategy for the recovery and development of Ukraine's logistics infrastructure under contemporary challenges.

Key words: enterprise logistics system, flexibility, adaptability, integral index, information and analytical indicators, logistics system flexibility, logistics performance indicators.



УДК 331.36:331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.350

JEL Classification: J20, J24, J44, M12, M15, O20

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900,
Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

КОЛОМІЄЦЬ Є. В., здобувач вищої освіти – бакалавр 4-го року
навчання.

E-mail: kolomiecegor89@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. У статті представлено результати дослідження, присвяченого розробленню стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано актуальність необхідності формування такої стратегії як інструменту підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Здійснено ґрунтовний аналіз сучасних наукових публікацій із питань стратегічного управління персоналом і цифровізації HR-процесів, у результаті якого визначено невирішені складові загальної проблеми – потребу в розробленні послідовного процесу її формування та визначенні цифрових інструментів реалізації.

Основна мета статті – сформуванню підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, з конкретизацією черговості визначених дій та рішень для її реалізації.

Удосконалено підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, що, на відміну від існуючих, передбачає поєднання компетентнісно-орієнтованої моделі з поетапною цифровою трансформацією HR-процесів, включаючи впровадження електронного документообігу, платформ дистанційного навчання, системи наставництва та HR-аналітики на основі ключових показників ефективності. Запропоновано поетапний процес формування стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації, що включає діагностику кадрового потенціалу та цифрової зрілості підприємства, визначення стратегічних цілей, вибір моделі розвитку, формування плану реалізації, цифровізацію HR-процесів і моніторинг результатів.

Запропонований процес апробовано на реальному підприємстві, виконано відповідні аналітичні дії, результати представлено у таблицях і графічних матеріалах.

Отримані результати можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління персоналом та розроблення дієвих механізмів розвитку персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: розвиток персоналу, стратегія розвитку персоналу, стратегія управління персоналом, HR-процеси, HRM-система, цифрова трансформація, цифровізація, цифрові зміни, цифрові компетенції.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та цифровізації економіки розвиток персоналу набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності організації – від виробництва до управління, і вимагає від працівників нових знань, навичок та гнучкості мислення. У таких умовах питання стратегічного управління людськими ресурсами стає не лише функціональним завданням HR-відділу, а й критичним чинником довгострокового розвитку бізнесу.

Водночас більшість підприємств стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, цифрової нерівності персоналу, відставання у впровадженні сучасних HR-технологій та недостатньої інтеграції процесів розвитку працівників у загальну систему стратегічного управління. Додатковим викликом є наслідки воєнних і соціально-економічних потрясінь, що спричинили втрату трудових ресурсів, релокацію підприємств та необхідність швидкої адаптації до цифрових умов праці. Це вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом і формування стратегій розвитку персоналу, орієнтованих на цифрову компетентність, гнучкість і здатність до безперервного навчання. За таких умов розроблення стратегії розвитку персоналу виступає не лише складовою HR-менеджменту, а й інструментом стратегічного управління підприємством загалом. Її завданням є забезпечення відповідності компетенцій персоналу сучасним вимогам цифрової економіки, створення умов для професійного зростання працівників і впровадження технологічних інновацій у кадрові процеси.

Окреслені обставини визначають наукову актуальність проблеми та зумовлюють необхідність створення системного підходу до формування стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації, що стане основою підвищення ефективності управління людськими ресурсами й реалізації стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині у наукових колах невпинно зростає інтерес науковців до питання впливу цифрових технологій на функціонування системи HR-менеджменту.

У новітній науковій літературі [1-15] представлено вагомий внесок вчених та практиків галузі HR-менеджменту, що охоплюють різні аспекти стратегічного управління персоналом.

Найбільш вагомі здобутки представлено у роботах, де досліджено і враховано вплив цифровізації та використання цифрових технологій у HR-процесах підприємств: Грідін О. В. виділив ключові аспекти та основні передумови трансформації HR-процесів через впровадження digital-технологій [1]; Кравчук О. І., Варіс І. О. та Рубель К. О. систематизували тенденції використання цифрових HR-технологій [2]; Панченко І. В. та Кривенко Н. С. окреслили напрями впровадження сучасних digital-інструментів в HR-процеси [3]; Власенко Т. А. виділила основні складові забезпечення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки [4].

Окремі питання інтеграції цифрових змін, завбачувані зокрема у стратегіях розвитку персоналу, опрацювали інші фахівці, як-от: Бей Г. В. та Дідик Є. В. сформулювали особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу [5]; Криворучко О. М. та Фемяк О. А. дослідили концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації [6]; Шалений В., Зеленьак В. та Фадєєв О. здійснили теоретичне обґрунтування стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації та розробили заходи щодо її реалізації [7].

Так, у статті Панченка І. В. та Кривенко Н. С. [3] досліджено стратегічні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу, зосереджено увагу на необхідності формування комплексної цифрової HR-стратегії. Автори виокремили напрями впровадження інноваційних digital-інструментів, серед яких штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, HR-аналітика, що забезпечують автоматизацію рутинних завдань, підвищення залученості працівників та адаптацію бізнесу до нових викликів цифрової епохи.

Важливі теоретико-практичні аспекти стратегічного управління розвитком персоналу в умовах діджиталізації представлено у роботі Шаленого В., Зеленьака В. та Фадєєва О. [7]. Науковці обґрунтували роль стратегій розвитку персоналу як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки, визначили основні напрями формування кадрової політики, що враховують технологічні трансформації, зміни у корпоративній культурі та вимоги до цифрових компетенцій працівників. У роботі [7] також запропоновано практичні заходи щодо реалізації стратегії розвитку персоналу, орієнтовані на впро-

вадження системи безперервного навчання та розвитку цифрових навичок.

Узагальнюючи проаналізовані наукові джерела [1-15], можна відзначити єдність наукової позиції щодо необхідності стратегічного переосмислення розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. Цифровізація є не лише технічним явищем, а системним чинником модернізації HR-менеджменту, який змінює роль персоналу, підходи до управління людськими ресурсами (табл. 1) й вимоги до компетенцій працівників.

Таблиця 1

**Концептуальні підходи до формування HR-стратегії
у цифрову епоху**

Підхід	Сутність підходу	Орієнтованість HR-стратегії	Цифрові інструменти
Компетентнісний підхід	формування стратегії на основі ключових компетенцій, потрібних у майбутньому	на розвиток digital- і soft-компетенцій	матриці компетенцій, онлайн-оціночні тести
Процесний підхід	розвиток персоналу як послідовність взаємопов'язаних дій (бізнес-процес)	на стандарти зацію та контроль етапів розвитку	LMS-системи, workflow-платформи
Системний підхід	розгляд персоналу як складової організаційної системи, взаємодія з іншими елементами	на узгодження HR зі стратегічними цілями бізнесу	ERP, інтегровані HRM-платформи
Інноваційний підхід	постійне впровадження нових технологій та практик у розвиток персоналу	на адаптивність і гнучкість HR-системи	AI-рекрутери, e-learning, аналітика талантів
Ціннісний (людино-центричний) підхід	орієнтація на працівника як головну цінність організації	на формування цифрової культури та лояльності	опитування задоволеності, employee experience-платформи
Адаптивний (гнучкий) підхід	гнучке реагування на зміни на ринку праці, в технологіях та очікуваннях персоналу	на швидку зміну кадрових стратегій	Agile HR-підходи, динамічні цілі OKR, HR-аналітика

Джерело: згруповано авторами за [1-15]

Безумовно, зміни, зумовлені цифровою трансформацією, охоплюють усі основні функції управління персоналом (табл. 2). Найбільш помітними змінами охоплено такі функціональні аспекти HR-менеджменту: рекрутинг, навчання, оцінювання ефективності, мотивацію та побудову кар'єрних траєкторій [10].

Таблиця 2

Зміни HR-функцій у результаті цифрової трансформації

HR-функція	До цифровізації	Після цифровізації
Підбір персоналу	Ручна обробка резюме, оголошення в газетах	Автоматизований пошук через ATS, AI, онлайн-платформи
Оцінювання персоналу	Періодичні атестації на папері	Цифрова HR-аналітика, дашборди KPI, прогнозування ефективності
Навчання та розвиток	Очне навчання, тренінги з обмеженим доступом	LMS-платформи, e-learning, мобільне та мікронавчання
Управління мотивацією	Табличні преміальні системи, суб'єктивні підходи	Автоматизовані системи бонусування, онлайн-опитування залученості
Кар'єрне зростання	Нерегулярне планування, залежність від керівника	Прозорі траєкторії розвитку, цифрові карти кар'єри
Кадровий документообіг	Паперові накази, архіви, ручне оформлення	Електронні системи обліку, е-документообіг, інтеграція з ERP
Комунікація в колективі	Накази, стенди, збори	Корпоративні месенджери, соцмережі, внутрішні платформи
Управління змінами	Реактивний підхід, фрагментарні дії	HR-стратегії адаптації, гнучке управління змінами через аналітику

Джерело: згруповано авторами [1-10; 12; 15]

Науковці [1-15] одностайні в думці, що ефективна стратегія розвитку персоналу має базуватися на інтеграції цифрових технологій у всі управлінські процеси підприємства, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, підвищення якості управлінських рішень і розвиток цифрових навичок працівників.

Загалом, цифровізація управлінських процесів зумовлює появу нових вимог до стратегій розвитку персоналу підприємства. Сучасні дослідження свідчать про поступовий перехід від традиційних моделей управління персоналом до цифрово-орієнтованих стратегій, які ґрунтуються на використанні технологій Big Data [10], штучного інтелекту [8], HR-аналітики та хмарних сервісів [12-15]. Таким чином цифрова трансформація стає визначальним чинником формування нової парадигми стратегічного управління персоналом, у межах якої розвиток працівників розглядається як довгострокова інвестиція в конкурентоспроможність підприємства. Водночас, попри наявність вагомих напрацювань фахівців, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної розробки та реалізації стратегій розвитку персоналу з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємств, специфіки їх ресурсного потенціалу та зовнішніх викликів.

Невирішені складові загальної проблеми. Зрештою, нині у сфері стратегічного управління розвитком персоналу залишаються невирішеними низка ключових наукових і прикладних питань, що потребують подальшого дослідження, а саме:

по-перше, уточнення теоретико-методичних засад розробки стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації;

по-друге, конкретизація етапів процесу формування стратегії розвитку персоналу з урахуванням цифрових чинників та сучасних вимог до компетентнісної структури працівників;

по-третє, розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства, підвищення його гнучкості та інноваційної спроможності в цифрову епоху.

Формулювання цілей статті – сформулювати підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, з конкретизацією черговості визначених дій та рішень для її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації необхідно передбачити комплекс заходів, орієнтованих на формування та вдосконалення ключових цифрових компетенцій працівників, які визначають ефективність сучасних HR-стратегій. До пріоритетних цифрових компетенцій персоналу доцільно віднести аналітичне мислення, цифрову грамотність, уміння працювати з великими обсягами даних, навички дистанційної та віртуальної командної взаємодії, а також готовність до безперервного професійного навчання. Саме впровадження компетентнісного підходу у систему управління персоналом забезпечує узгодженість кадрового потенціалу з потребами та викликами цифрової економіки.

Для забезпечення результативної цифровізації процесів, що відбуваються на сучасних підприємствах, при формуванні стратегії розвитку персоналу доцільно передбачити комплекс взаємопов'язаних складових, зокрема:

– цифрову діагностику, що передбачає оцінювання рівня цифрової зрілості працівників і структурних підрозділів підприємства;

– індивідуалізоване навчання, спрямоване на розроблення персональних освітніх траєкторій із використанням адаптивних онлайн-платформ і технологій e-learning;

- інфраструктурну підтримку, яка включає впровадження сучасних HRM-систем, хмарних рішень і цифрових аналітичних інструментів для управління персоналом;
- формування цифрового лідерства, що полягає у підготовці керівників до управління трансформаційними змінами, розвитку їх емоційного інтелекту, гнучкості та стратегічного бачення;
- аналітичний моніторинг результатів, який забезпечує оцінювання ефективності реалізованих заходів на основі системи KPI, HR-метрик та прогнозної аналітики [10; 12].

Водночас під час розроблення та реалізації стратегії розвитку персоналу в окреслених умовах неодмінно потрібно враховувати перешкоди – так звані бар'єри цифровізації стратегій управління персоналом (рис. 1).

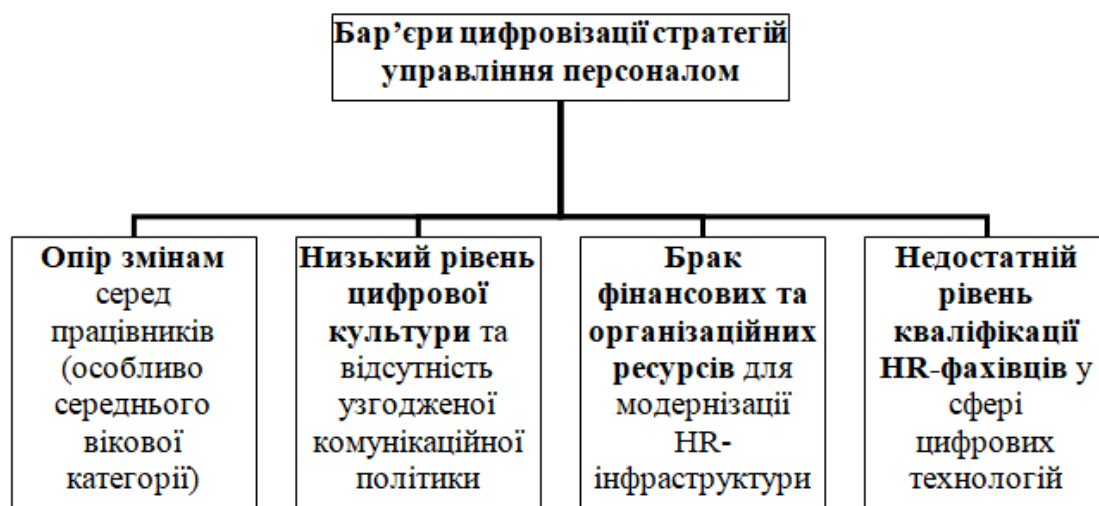


Рис. 1. Бар'єри цифровізації HR-стратегій
Джерело: сформовано авторами за [3; 5]

Разом з тим ефективна стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації має бути гнучкою, інтегрованою, орієнтованою на індивідуальні потреби працівників та максимально технологізованою.

Враховуючи зазначені вище положення, розроблено підхід до формування ефективної стратегії розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації, що передбачає проходження низки послідовних етапів, кожен з яких має визначене завдання, зміст і результат (рис. 2).

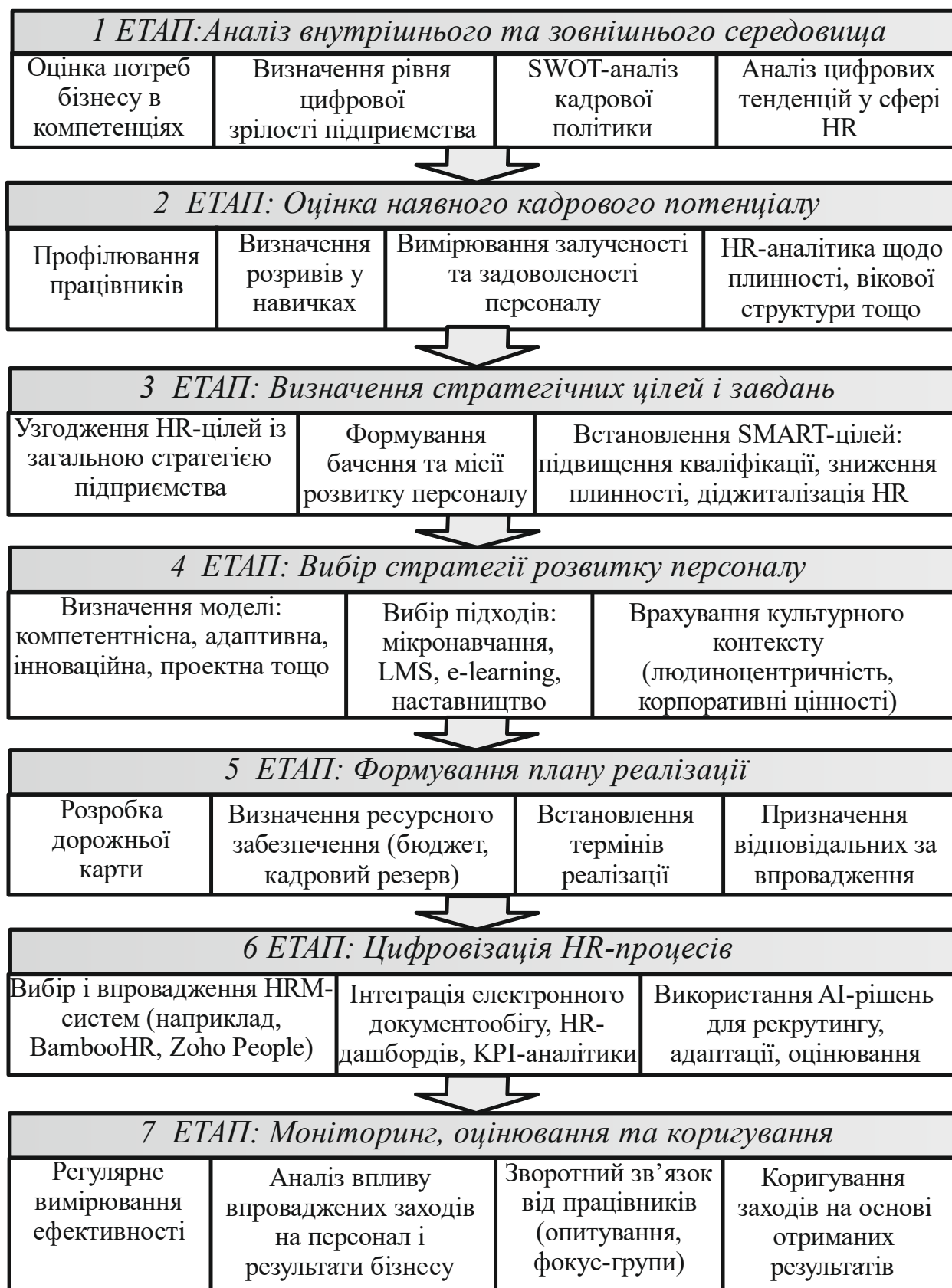


Рис. 2. Процес розробки стратегії розвитку персоналу з урахуванням цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами

Перший етап розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та включає вивчення основних тенденцій на ринку праці, вимог цифрової економіки до компетенцій працівників, а також особливостей функціонування підприємства. На початковому кроці створюється робоча група з розроблення стратегії, до складу якої доцільно включити керівників підприємства, представників HR-служби, фахівців із цифрових технологій, аналітиків та працівників різних функціональних підрозділів. Ця група здійснює оцінку потреб бізнесу в компетенціях, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства в цифровому середовищі шляхом аналізу поточних і майбутніх завдань, в підсумку якого визначаються критично важливі компетенції персоналу (як технічні, так і «soft skills»), що мають бути розвинуті для забезпечення ефективної діяльності у цифровому просторі.

Для визначення рівня цифрової зрілості підприємства (оцінювання ступеня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, управління персоналом, комунікації, прийняття рішень тощо) застосовують такі інструменти, як опитування працівників, експертне оцінювання, аналіз цифрової інфраструктури та використання HRM-систем. Результати оцінювання дозволяють виявити сильні сторони підприємства, а також прогалини, які стримують цифровий розвиток.

Важливою частиною підготовчої роботи виступає проведення SWOT-аналізу кадрової політики, який дає змогу системно оцінити внутрішні ресурси (сильні й слабкі сторони системи управління персоналом) та зовнішні чинники (можливості й загрози, пов'язані з ринком праці, технологічними трендами, законодавчими змінами), а також сприяє виявленню стратегічних орієнтирів і потенційних ризиків реалізації майбутньої HR-стратегії. Вивчення цифрових тенденцій у сфері управління персоналом охоплює аналіз інноваційних рішень, використовуваних провідними компаніями, моніторинг сучасних HR-технологій (Big Data, HR-аналітика, штучний інтелект, автоматизовані системи підбору й оцінювання кадрів), а також виявлення напрямів, релевантних для певного підприємства. У результаті виконання першого етапу формується аналітична база для подальшої розробки стратегії розвитку персоналу, яка містить

обґрунтовану інформацію про потреби підприємства, рівень його цифрової готовності та перспективні напрями кадрового розвитку в умовах цифровізації.

Другим етапом розроблення стратегії розвитку персоналу є оцінка наявного кадрового потенціалу та визначення потреб у розвитку. Проводиться профілювання працівників за рівнем освіти, досвідом, компетенціями та готовністю до цифрових змін. Визначаються розриви між наявними і необхідними навичками, вимірюється рівень задоволеності персоналу, вивчаються причини плинності кадрів. У підсумку другого етапу визначаються групи працівників, які потребують першочергового навчання або перепідготовки.

На третьому етапі з визначення стратегічних орієнтирів і цілей розвитку персоналу на основі проведеної діагностики формують стратегічні цілі розвитку персоналу, які повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Такі цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART), як-от: підвищити цифрову грамотність працівників на 60 %, скоротити адаптаційний період новачків на 30 %, сформувати цифрову корпоративну культуру, запровадити електронне навчання тощо.

Четвертим етапом розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації є безпосередньо вибір стратегії розвитку персоналу, що включає визначення концептуальної моделі управління розвитком працівників, яка має відповідати стратегічним пріоритетам підприємства, його ресурсним можливостям і рівню цифрової зрілості (компетентнісна, адаптивна, інноваційна, проектна), а також вибір інструментів її практичної реалізації. Ефективну цифрову підтримку процесів розвитку персоналу завбачують через вибір відповідних підходів та інструментів реалізації обраної моделі, як-от: корпоративні LMS-платформи, онлайн-курси та мікронавчання, менторські та коучингові програми, цифрова аналітика та HR-метрики, HRM-системи тощо. Обов'язковим є врахування культурного контенту підприємства, тобто ціннісних орієнтирів і принципів корпоративної культури. Людиноцентричний підхід має бути закладений в основу будь-якої моделі, оскільки саме він забезпечує гармонійне поєднання цифрових технологій із розвитком особистості працівника, його мотивацією, довірою та залученістю. Водночас обрана стратегія повинна сприяти зміцненню корпоративних

цінностей, формуванню культури навчання, інноваційності та взаємоповаги.

П'ятий етап з формування плану реалізації стратегії є практичним етапом, який перетворює стратегічні рішення на конкретну систему дій, визначаючи строки, ресурси та відповідальних виконавців. Він охоплює розроблення дорожньої карти реалізації стратегії – структурованого документу, який відображає послідовність стратегічних заходів, їхню логіку, взаємозв'язки та часові рамки – із використанням методів календарно-мережевого планування (діаграма Ганта, PERT-схеми), що дозволяють візуалізувати ключові етапи, контрольні точки та очікувані результати. Кожен захід у дорожній карті супроводжується коротким описом змісту, термінами виконання, показниками ефективності (KPI) та відповідальними виконавцями. До того ж розробляється ресурсний план, який включає фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси. У результаті формується інтегрований план реалізації стратегії розвитку персоналу, який містить чітку дорожню карту, реалістичні терміни, визначені ресурси та систему відповідальності.

На шостому етапі цифровізації HR-процесів здійснюється інтеграція цифрових рішень у щоденну HR-практику підприємства. Першим кроком цього етапу є вибір і впровадження HRM-системи (Human Resource Management System), яка забезпечує автоматизацію ключових HR-процесів (облік персоналу, управління рекрутингом, навчанням, оцінюванням результативності, компенсаціями та плинністю кадрів). Вибір конкретної системи (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR, PeopleForce, Terrasoft тощо) здійснюється з урахуванням масштабів підприємства, функціональних потреб і рівня цифрової зрілості організації. До того ж відбувається інтеграція електронного документообігу, що передбачає повний перехід від паперових HR-процедур до цифрових. Запровадження HR-дашбордів (інтерактивних панелей управління, що дозволяють у реальному часі відстежувати ключові показники діяльності персоналу) дозволяє візуалізувати дані щодо структури кадрів, продуктивності, плинності, ефективності навчання, рівня залученості та розвитку компетенцій, забезпечуючи керівництво оперативною інформацією для прийняття рішень. Паралельно впроваджується система KPI-аналітики, яка забезпечує вимірювання результативності реалізації стратегії розвитку персоналу. До складу такої

системи доцільно включати кількісні та якісні показники, як-от: рівень цифрової грамотності, ефективність навчання, адаптація нових співробітників, якість комунікацій, залученість персоналу тощо. Ці дані інтегруються з HRM-системою, що дозволяє формувати єдину інформаційну базу для управлінських рішень. Для рекрутингу, адаптації персоналу, його оцінювання та розвитку у HR-процесах використовують штучний інтелект (AI-рішення).

Сьомий етап розроблення стратегії розвитку персоналу в умовах цифровізації з моніторингу, оцінювання результативності та коригування стратегії завершує стратегічний цикл і забезпечує її динамічний, адаптивний характер. Основна мета цього етапу полягає у постійному відстеженні ефективності реалізації запланованих заходів, аналізі їх впливу на персонал і внесенні необхідних коректив для підвищення результативності. Для забезпечення регулярного вимірювання ефективності реалізації стратегії автоматизовано провадиться систематичний збір кількісних і якісних показників за визначеними KPI, HR-метриками та аналітичними індикаторами (рівень залученості персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, цифрова грамотність, результати навчання, якість рекрутингу тощо) через HRM-системи, аналітичні панелі (HR-дешборди) або опитування працівників. Проводиться аналітична оцінка впливу ініціатив на кадровий потенціал, корпоративну культуру, мотиваційне середовище та ефективність роботи шляхом порівняння фактичних результатів із плановими, виявлення позитивних змін або потенційних проблемних зон.

Передбачається регулярне опитування співробітників, проведення фокус-груп, інтерв'ю або анкетування для оцінювання їхнього ставлення до реалізованих змін, рівня задоволеності умовами праці, навчанням, можливостями розвитку. Такий зворотний зв'язок дає змогу виявити настрої колективу, рівень підтримки трансформаційних процесів та ступінь прийняття цифрових інновацій. На основі результатів аналізу та зворотного зв'язку розробляються коригувальні дії, як-от: оновлення навчальних програм, зміна термінів або пріоритетів, перерозподіл ресурсів, удосконалення системи мотивації чи комунікації.

Запропонований процес розроблення стратегії розвитку персоналу (рис. 2) апробовано на базі підприємства БЕМЗ – філії ДНВП «Об'єднання Комунар», із виконанням усіх необхідних аналітичних,

організаційних та методичних дій, результати яких відображено у відповідних таблицях і графічних матеріалах. Деталізований план реалізації дій кожного етапу розроблення стратегії розвитку персоналу БЕМЗ з урахуванням цифровізації надано у табл. 3.

Таблиця 3

**План-графік реалізації етапів стратегії розвитку персоналу
БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»**

Етап	Назва етапу	Основні заходи	Термін виконання	Відповідальні
1	2	3	4	5
1	Аналіз середовища	SWOT-аналіз HR-системи Аналіз цифрових викликів Дослідження ринку праці	III кв. 2025	заступник директора
2	Оцінка кадрового потенціалу	Профілювання персоналу Оцінка рівня цифрових навичок Визначення skills gap	III–IV кв. 2025	керівники підрозділів
3	Формування стратегічних цілей	Визначення цілей розвитку персоналу Узгодження з місією підприємства	IV кв. 2025	директор, помічник директора
4	Вибір моделі та інструментів	Вибір моделі компетенцій Розробка навчальних програм Планування менторства	I кв. 2026	інспектор з кадрів
5	Розробка плану реалізації	Створення дорожньої карти Бюджетування Призначення відповідальних	II кв. 2026	заступник директора, економіст
6	Цифровізація HR-процесів	Запуск електронного обліку кадрів Впровадження внутрішнього порталу Онлайн-опитування	III–IV кв. 2026	заступник директора, бухгалтерія
7	Моніторинг та коригування	Збір KPI-даних Опитування працівників Коригування плану розвитку	I кв. 2027 та щороку	директор, помічник директора, заступник директора

Джерело: сформовано авторами

Проведений аналіз кадрового потенціалу та існуючої стратегії управління персоналом БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» дозволив виявити:

1. *Сильні сторони*: стабільний кадровий склад, виробнича дисципліна.

2. *Слабкі сторони*: старіння кадрів, низький рівень цифрових навичок.

3. *Зовнішній аналіз* показав: зростає конкуренція за молодих фахівців, з'являються вимоги до роботи з цифровими системами управління виробництвом.

4. *Внутрішнє середовище* оцінено як консервативне з низьким рівнем цифровізації HR-процесів (етап 1).

Виявлено, що за віковою структурою понад 46 % працівників БЕМЗ – передпенсійного віку; лише 9,4 % – молодь до 35 років. Рівень цифрової грамотності персоналу низький, більшість працівників не користуються цифровими інструментами в роботі; викрито нагальну потребу в опануванні таких навичок, як-от: робота з ERP, технічна документація в електронному вигляді, цифрова комунікація.

Така ситуація потребує створення навчальних програм, залучення молодих кадрів, оновлення культури навчання (етап 2).

Сформульовані стратегічні цілі та пріоритети БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар»:

Ціль 1: до 2027 року підвищити цифрову компетентність 70 % персоналу;

Ціль 2: скоротити плинність кадрів з 12 % до 8 %;

Ціль 3: забезпечити повну автоматизацію кадрового обліку до кінця 2026 р.;

Ціль 4: запровадити корпоративну програму наставництва для нових працівників (етап 3).

Для розроблення стратегії розвитку персоналу БЕМЗ з урахуванням цифрової трансформації обрано компетентнісно-орієнтовану модель, де ключовим є розвиток цифрових і комунікативних навичок (етап 4).

Її метою є формування у працівників стійкого комплексу цифрових та комунікативних компетенцій (табл. 4), необхідних для ефективної діяльності в умовах цифровізації виробництва, підвищення продуктивності праці та адаптації до нових технологічних викликів (табл. 5).

Конкретизована дорожня карта реалізації стратегії розвитку персоналу БЕМЗ на 2025-2027 роки з розбивкою по етапах, строках, відповідальних і контрольних індикаторах наведена у табл. 6 (етап 5).

Таблиця 4

**Ключові компетенції персоналу БЕМЗ філії ДНВП
«Об'єднання Комунар» у цифрову епоху**

Категорія	Назва компетенцій	Очікуваний результат
Цифрові	Впевнене користування ПК, браузером, поштою	Самостійна робота з офісними програмами, документообігом
	Робота з внутрішніми електронними платформами (ERP, CRM)	Ведення обліку, взаємодія через цифрові системи
	Безпечне користування цифровими ресурсами	Дотримання політик кібербезпеки
Комунікативні	Ділова комунікація (усна і письмова)	Чітке, коректне ведення службової переписки, ефективні наради
	Командна взаємодія	Продуктивна робота в групах, залученість до командних цілей
	Культура зворотного зв'язку	Надання та сприйняття конструктивної критики

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 5

**Компетентнісно-орієнтована модель розвитку
цифрових і комунікативних навичок персоналу БЕМЗ**

Категорія працівників	Цільові компетенції	Інструменти навчання	Очікуваний результат	Термін впровадження
1	2	3	4	5
Молоді працівники	Цифрова грамотність, командна робота	Prometheus, Coursera, електронні інструкції	70 % володіють базовими цифровими навичками	I–II кв. 2026
Адміністративний персонал	Робота з ERP/CRM, ділова комунікація	Coursera, внутрішні семінари, тестування	100 % охоплення навчанням з цифрових інструментів	I–III кв. 2026
Виробничий персонал	Цифрові інструкції, базові IT-навички	Електронні інструкції, міні-семінари	Покращення виконання завдань, менше технічних помилок	II–III кв. 2026
Керівники підрозділів	Лідерська комунікація, цифрове управління	Prometheus, внутрішні тренінги, тестування через Google Forms	Покращення командної взаємодії та цифрового контролю	I–III кв. 2026

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 6

**Дорожня карта реалізації стратегії розвитку
персоналу БЕМЗ у 2025-2027 рр.**

Етап / Захід	Термін виконання	Відповідальні	Очікуваний результат / KPI
SWOT-аналіз кадрової системи та цифрових викликів	1.07.2025	директор	звіт з аналізу, виявлення ключових проблем
Оцінка кадрового потенціалу (віковий склад, skills-gap, залученість)	1.10.2025	керівники відділів	матриця компетенцій, перелік потреб у навчанні
Формулювання стратегічних цілей розвитку персоналу	1.10.2025	директор, помічник директора	стратегія розвитку персоналу до 2030 року
Розробка навчальних модулів (цифрова грамотність, ERP, комунікація)	1.01.2026	заступник директора	готові навчальні програми, календар навчань
Запуск навчання через платформи Prometheus, Coursera	1.04.2026	заступник директора	не менше 70 % працівників зареєстровані
Проведення внутрішніх міні-семінарів і тренінгів	1.06.2026	лектори - керівники	проведено 5+ заходів, охоплено 100 % ключових підрозділів
Впровадження електронного документообігу HR	1.08.2026	заступник директора, бухгалтерія	100 % заяв і наказів - через систему
Запуск системи наставництва для молодих працівників	1.10.2026	керівники відділів	призначено наставників, укладено індивідуальні плани
Тестування знань після навчання	1.10.2026	заступник директора	успішно склали тестування 80 % учасників
Щорічне оцінювання ефективності стратегії (KPI, ROI, опитування)	1.01.2027	директор, інспектор з кадрів	підсумковий звіт, оновлений план дій

Джерело: сформовано авторами

Основні цілі дорожньої карти (табл. 6):

- цифровізація: автоматизація всіх основних HR-процесів до кінця 2026 року;
- навчання: охоплення не менше 70 % працівників онлайн-курсами;
- мотивація та залученість: підвищення індексу задоволеності персоналу до 85 %;
- стійкий кадровий потенціал: створення кадрового резерву й менторської системи.

Загальні КРІ дорожньої карти розміщено у табл. 7.

Таблиця 7

Загальні КРІ дорожньої карти

Показник	Ціль до кінця 2026 року
Частка працівників із базовими цифровими навичками	$\geq 70 \%$
Плинність кадрів	$\leq 8 \%$
Задоволеність персоналу	$\geq 85 \%$
Охоплення програмами навчання	$\geq 80 \%$
Використання електронного документообігу	100 % усіх HR-процесів

Джерело: сформовано авторами

Цифровізація HR-процесів передбачає створення єдиної, автоматизованої та ефективної системи управління персоналом на основі цифрових рішень, що забезпечить швидкість, прозорість і зручність кадрових процесів для працівників і керівництва.

Для цифровізації HR-процесів на БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» (етап 6) рекомендується впровадження електронного обліку кадрів на базі 1С або іншої HRM-системи; встановлення системи електронного документообігу (заяви, накази, табелі, довідки); використання Google Forms для опитувань працівників; візуалізація даних про персонал у Power BI або Excel-дашбордах.

Результатом цифровізації цих процесів є:

- 1) мінімізація паперових процесів (100 % заяв і наказів через електронну форму);
- 2) онлайн-ведення графіків відпусток і змін;
- 3) автоматичне сповіщення працівників про зміни графіку та нагадування;
- 4) створення внутрішнього порталу персоналу, де кожен працівник зможе подати заяву на відпустку онлайн; переглянути нарахування, графіки; пройти опитування, зворотній зв'язок; звернутись до керівництва через чат або форму;
- 5) визначення ключових HR-метрик: плинність кадрів, продуктивність, навчальне охоплення;
- 6) автоматичне генерування звітів та візуалізацій тощо.

Загалом це зумовить скорочення часу на оформлення HR-документів на 50 %, покращення якості звітності та доступу до HR-даних, економію витрат на папір, друк, зберігання до 20 тис. грн./рік, задоволеність працівників зручністю складе не менше 85 %.

Для моніторингу, оцінювання та коригування розробленої стратегії розвитку персоналу на БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» (етап 7) передбачається проведення щоквартального оцінювання прогресу за КРІ (наприклад, % працівників, які пройшли навчання). Водночас доцільно проводити опитування персоналу щодо рівня його задоволеності працею, здійснювати порівняння результатів до та після реалізації (плинність кадрів, рівень залученості працівників тощо).

Враховуючи результати порівняння, проводять актуалізацію плану дій на основі даних HR-аналітики та, за необхідності, вносять коригування у діючу стратегію розвитку персоналу підприємства.

У підсумку, розроблення та впровадження пропонованої стратегії розвитку персоналу БЕМЗ філії ДНВП «Об'єднання Комунар» в умовах цифровізації дозволить підвищити рівень цифрової грамотності персоналу на 60–70 %, скоротити адаптаційний період нових працівників на 30 %, зменшити плинність кадрів до 8 %, збільшити продуктивність праці на 15–20 %, покращити внутрішній клімат та імідж роботодавця.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано науково-методичні засади формування стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації, що розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Стратегія розвитку персоналу має формуватися з урахуванням цифрової зрілості організації, тенденцій трансформації HR-процесів і необхідності розвитку цифрових компетентностей працівників.

Удосконалено підхід до розробки стратегії розвитку персоналу, орієнтованої на цифрові зміни, що, на відміну від існуючих, передбачає поєднання компетентнісно-орієнтованої моделі з поетапною цифровою трансформацією HR-процесів, включаючи впровадження електронного документообігу, платформ дистанційного навчання, системи наставництва та HR-аналітики на основі ключових показників ефективності.

Ефективність запропонованого підходу підтверджено результатами його апробації.

Отримані результати становлять теоретичне та практичне підґрунтя для подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення інструментарію оцінювання ефективності стратегій

розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації та вдосконалення механізмів їх впровадження у вітчизняних підприємствах.

Література

1. Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
3. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>
4. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 3. С. 270-274.
5. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>
6. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 111–131.
7. Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 137–144.
8. Kobets D., Kasmin D., Khruschak S., Ziyautdinov J., Vodolazhska T. Using artificial intelligence to optimize human resource management processes. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2025. № 13 (3). Pp. 541–550. URL: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i3.504>
9. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 79–94.
10. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В., Грачов Д. О. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: концептуальні підходи та інструменти впровадження. *Обліково-аналітичний та економіко-фінансовий інструментарій управління сучасним підприємством: міжнародний досвід: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 травня 2025 р.) / Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Харків, 2025. С. 145-148.*

11. Danilkova A., Bondar V., Bannikova K., Prokhorovska S., Vodolazhska T. Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata [Internet]*. 2024. № 3. p. 243. URL: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243>

12. Melnychenko S., Lositska T., Bieliaieva N. Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. № 6 (41). Pp. 534–543.

13. Мохненко А. С., Остроус Г. С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-05>

14. Armstrong, M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London : Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.

15. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125–129.

References

1. Hridin, O. (2025). Transformatsiia HR-protsesiv cherez vprovadzhennia digital-tekhnologii: kluchovi aspekty ta osnovni peredumovy [Transformation of HR processes through the implementation of digital technologies: key aspects and main prerequisites]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 71. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> [in Ukrainian].

2. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 12. Retrieved from: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04> [in Ukrainian].

3. Panchenko, I. V., Kryvenko, N. S. (2024). Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu [Formation of personnel management strategy under conditions of digital business transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 69. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200> [in Ukrainian].

4. Vlasenko, T. A. (2024). Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: chynnyky efektyvnosti ta osoblyvosti zabezpechennia [Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and specific features]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (3), 270–274 [in Ukrainian].

5. Bei, H. V., Didyk, Ye. V. (2024). Osoblyvosti intehratsii tsyfrovyykh tekhnologii v modeli rozvytku personalu [Features of integrating digital technologies into personnel development models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy*

and Society, 67. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713> [in Ukrainian].

6. Kryvoruchko, O. M., Femiak, O. A. (2024). Kontseptualni aspekty stratezhichnoho upravlinnia personalom pidpriiemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Conceptual aspects of strategic personnel management in the context of digitalization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Transport Complex Economy*, 44, 111–131 [in Ukrainian].

7. Shalenyi, V., Zeleniak, V., Fadeiev, O. (2024). Vprovadzhennia stratehii rozvytku personalu v umovakh didzhitalizatsii [Implementation of personnel development strategy under conditions of digitalization]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 3, 137–144 [in Ukrainian].

8. Kobets, D., Kasmin, D., Khruschak, S., Ziyautdinov, J., Vodolazhska, T. (2025). Using artificial intelligence to optimize human resource management processes. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 13 (3), 541–550. Retrieved from: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i3.504> [in English].

9. Vodolazhska, T. O., Achkasova, L. M. (2024). Formuvannia stratehii rozvytku personalu na innovatsiinykh zasadakh [Formation of personnel development strategy on innovative principles]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Transport Complex Economy*, (44), 79–94 [in Ukrainian].

10. Vodolazhska, T. O., Kolomiets, Ye. V., Hrachov, D. O. (2025). Stratehiia rozvytku personalu v umovakh tsyfrovoi transformatsii: kontseptualni pidkhody ta instrumenty vprovadzhennia [Personnel development strategy in the context of digital transformation: conceptual approaches and implementation tools]. In *Oblikovo-analitychnyi ta ekonomiko-fiansovyi instrumentarii upravlinnia suchasnym pidpriiemstvom: mizhnarodnyi dosvid* (Proc. V Int. Sci.-Pract. Conf., Kharkiv, May 23, 2025), Kharkiv National Automobile and Highway University, 145–148 [in Ukrainian].

11. Danilkova, A., Bondar, V., Bannikova, K., Prokhorovska, S., Vodolazhska, T. (2024). Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata*, 3, 243. Retrieved from: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/243> [in English].

12. Melnychenko, S., Lositska, T., Bieliaieva, N. (2021). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, 6 (41), 534–543 [in English].

13. Mokhnenko, A. S., Ostrous, H. S. (2025). Model upravlinnia personalom dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriiemstva [Personnel management model to increase enterprise competitiveness]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 20. Retrieved from: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-05> [in Ukrainian].

14. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing [in English].

15. Cheliadinova, N. H., Kudelia, V. I. (2022). HR-menedzhment i tsyfrovizatsiia u suchasnii orhanizatsii [HR management and digitalization in a

modern organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Enterprise Management*, 69, 125–129 [in Ukrainian].

PERSONNEL DEVELOPMENT STRATEGY UNDER DIGITAL TRANSFORMATION: METHODOLOGICAL APPROACH AND PRACTICAL IMPLEMENTATION

VODOLAZHKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900, Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

KOLOMIETS Y., higher education student – bachelor's degree, 4st year of study.

E-mail: kolomiecegor89@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The article presents the results of a study devoted to the development of a personnel development strategy for an enterprise under conditions of digital transformation. The relevance of forming such a strategy is substantiated as an important tool for improving the efficiency of human resource management and ensuring the strategic development of the enterprise.*

A comprehensive analysis of modern scientific publications on strategic personnel management and HR process digitalization has been conducted. As a result, unresolved components of the general problem have been identified – namely, the need to develop a consistent process for forming this strategy and to determine the digital tools required for its implementation.

The main purpose of the article is to formulate an approach to creating a personnel development strategy oriented toward digital changes, specifying the sequence of actions and decisions required for its practical implementation.

An improved approach to developing a digitally oriented personnel development strategy has been proposed. Unlike existing models, it combines a competency-based framework with a step-by-step digital transformation of HR processes, including the implementation of electronic document management, e-learning platforms, mentoring systems, and HR analytics based on key performance indicators (KPI). A phased process for forming a personnel development strategy under digitalization conditions has been developed, which includes diagnostics of human resource potential and enterprise digital maturity, definition of strategic goals, selection of a development model, formation of an implementation plan, digitalization of HR processes, and monitoring of results.

The proposed process has been tested at a real enterprise, where relevant analytical procedures were carried out, and the results are presented in tables and graphical materials.

The findings can be used to improve the system of strategic personnel management and to develop effective mechanisms for personnel development at enterprises in the context of digital transformation.

Key words: *personnel development, personnel development strategy, human resource management strategy, HR processes, HRM system, digital transformation, digitalization, digital changes, digital competencies.*



Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 46

Засновник – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Свідоцтво

*про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації,
серія КВ № 23527-13367 ПР від 02.07.2018 р.*

Адреса редакції: 61002, м. Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25, тел. 707-37-03.

Відповідальний за випуск *О. М. Криворучко*

Редактор *Л.А. Пустовойтова*

Комп'ютерна верстка *Н.В. Ольховської*

Підписано до друку 25.11.2025 р. Формат 60×84 1/16.
Гарнітура Times New Roman Суг.
Ум. друк. арк. 21,6. Обл.-вид. арк. 23,1.
Зам. № 81/25-В Наклад сайт.

ВИДАВНИЦТВО

Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

**Видавництво ХНАДУ, 61200, Харків-МСП, вул. Ярослава Мудрого, 25.
Тел. /факс: (057)700-38-72; 707-37-03, e-mail: rio@khadi.kharkov.ua**

*Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції, серія ДК № 897 від 17.04 2002 р.*