

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

# *Вчені записки*

***Збірник  
наукових праць***

---

***Випуск 40 (3)***

*Збірник наукових праць,  
що з 1997 р. публікується  
як «Вчені записки» є наступником видань  
«Вісті Київського Комерційного Інституту»,  
що видавалось з 1919 р.  
та «Наукові записки Київського інституту  
Народного Господарства», що виходили з 1923 р.*

**КН** КИЇВ  
**ЕЧ** 2025

УДК 330.101

Висвітлено теоретичні й методологічні проблеми розвитку економічної теорії, формування ринкової економіки в Україні. Досліджено проблеми функціональної, галузевої та регіональної економіки, розвиток світового господарства і міжнародних економічних відносин. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів.

Deals with the theoretical and methodological problems of economic theory, the formation of market economy in Ukraine. The problems of functional, sectoral and regional economy, the development of the world economy and international economic relations.

For scientists, professors, post graduates and students of higher educational institutions.

*Засновник та видавець  
Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

*Зареєстровано в Міністерстві юстиції України  
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 11576-448 Р від 27.08.06*

*Свідоцтво про перереєстрацію наказ від 16.03.2021 № 979/5*

*Друковане періодичне видання, що включено до переліку фахових видань України,  
категорія «Б» (наказ МОН України № 409 від 17.03.2020 р.)*

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ ім. Вадима Гетьмана  
Протокол № 10 від 29 травня 2025 р.*

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

**Яценко Ольга**  
д-р екон. наук, проф.,  
(головний редактор),  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Верба Денис**  
канд. екон. наук, доц.,  
(заступник головного редактора),  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Теплюк Марія**  
канд. екон. наук, доц.,  
(відповідальний секретар),  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Харві Джеймс С.**  
д-р екон. наук, проф.,  
Університет Міссурі, США

**Балежентіс Томас**  
д-р екон. наук, проф.,  
Литовський інститут  
аграрної економіки, Литва

**Мурат Алі Юлек**  
д-р екон. наук, проф.,  
Стамбульський комерційний  
університет, Туреччина

**Поліщук Євгенія**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Раманаускас Юліус**  
д-р екон. наук, проф.,  
Клайпедський університет, Литва

**Рімантас Сташис**  
д-р екон. наук, проф.,  
Клайпедський університет, Литва

**П'єрмішель Ля Сала**  
д-р екон. наук, проф.,  
Університет Фоджі, Італія

**Алаїмо Леонардо Сальваторе**  
дослідник центру формалізованого  
вивчення соціально-демографічних  
регіональних зрушень,  
Університет Генуї, Італія

**Антонюк Лариса**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Мардані Аббас**  
д-р екон. наук, доц.,  
Технологічний університет  
Малайзії, Скудай, Джохор,  
Малайзія

**Сагайдак Михайло**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Білан Юрій**  
д-р екон. наук, проф., Жешувський  
технологічний університет,  
Польща

**Балежентіс Альвідас**  
д-р соц. наук, проф.,  
Університет  
Миколаса Ромеріса, Литва

**Грушинська Наталія**  
д-р екон. наук, проф.,  
Національний авіаційний  
університет, Україна

**Шниберг Кен**  
д-р екон. наук, проф.,  
коледж сільського господарства,  
продовольства та природних  
ресурсів, Університет Міссурі,  
США

**Жнянг Шен**  
д-р екон. наук, проф.,  
Університет фінансів  
та економіки Анхуй, Китай  
**Маріанетта Фіоре**  
д-р екон. наук, проф.,  
Університет Фоджі, Італія

**Репіна Інна**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Вітлінський Вальдемар**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Швиданенко Олег**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Ніценко Віталій**  
д-р екон. наук, проф.,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу,  
Україна

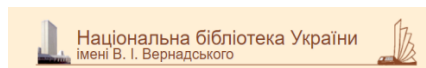
**Мозговий Олег**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Ткаченко Олена**  
канд. екон. наук, проф.,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Чужиков Віктор**  
д-р екон. наук, проф.,  
Київський національний економічний  
університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна

**Меєрс Віллі**  
д.е.н. (Аграрна економіка), заслужений  
професор аграрної та прикладної  
економіки Університету Міссурі;  
Ад'юнкт-професор Школи економіки,  
управління та статистики Болонського  
університету МО 65203, Колумбія, США

**Дуріан Жозеф**  
д-р екон. наук, проф.,  
Університет Матей Бела в Банській  
Бистриці, Словаччина  
**Нікола Фацілонго**  
канд. екон. наук, доц.,  
Університет Фоджі, Італія



Адреса редакції  
03680, Україна, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

© KHEY, 2025

## Зміст

|                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Афанасьєва Ольга Кирилівна, Куляк Вероніка Василівна.</b> Реверсивна логістика як ключовий елемент моделі циркулярної економіки. . . . .                                                                                         | 8   |
| <b>Верховод Ірина Сергіївна.</b> Архітектура екосистеми соціальної сфери: концептуальні засади . . . . .                                                                                                                            | 19  |
| <b>Апостол Андрій Вікторович.</b> Цифрова ідентичність і економічна поведінка: дизайн довіри . . . . .                                                                                                                              | 35  |
| <b>Бойко Олексій, Оболенський Олексій.</b> Метод морфологічного аналізу сучасних моделей публічного управління . . . . .                                                                                                            | 49  |
| <b>Коган Владислав Юрійович.</b> Сучасні тенденції впровадження екологічних рішень у транспортній логістиці малого бізнесу . . . . .                                                                                                | 65  |
| <b>Кріпкий Андрій Юрійович, Отенко Павло Васильович.</b> Міжнародне правове забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу . . . . .                                                                                               | 74  |
| <b>Кужель В'ячеслав Миколайович.</b> Управління логістикою підприємств на засадах сталого розвитку . . . . .                                                                                                                        | 83  |
| <b>Курило Віктор Анатолійович.</b> Корпоративні комунікації як чинник сталого розвитку аграрного сектору економіки України: теоретико-методичні засади. . . . .                                                                     | 99  |
| <b>Мельник Олексій Михайлович, Кульбачний Сергій Володимирович, Руженський Максим Миколайович.</b> Поява нових технологій збереження даних про транзакції та зміна бачення сутності криптовалюти. . . . .                           | 110 |
| <b>Мислік Андрій Андрійович.</b> Зелений курс і економічні загрози: роль екологічної дипломатії у подоланні кризи . . . . .                                                                                                         | 122 |
| <b>Миронченко Дмитро Володимирович.</b> Етичні аспекти кібербезпеки у світовій економіці та міжнародних відносинах . . . . .                                                                                                        | 133 |
| <b>Олексюк Олексій Іванович, Кужель Вячеслав Миколайович, Висоцька Оксана Мілентїївна, Дуріхіна Олена Володимирівна.</b> Вплив штучного інтелекту на комерційні процеси та стратегічну конкурентоспроможність підприємств . . . . . | 141 |
| <b>Отенко Ірина Павлівна, Воронюк Євгенія Валеріївна, Макаренко Михайло Михайлович.</b> Аналіз безпеченості зовнішнього середовища підприємства. . . . .                                                                            | 155 |
| <b>Палієв Валерій Ілліч.</b> Фактори впливу на антикрихіть бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. . . . .                                                                                                           | 162 |
| <b>Притоманова Ольга Михайлівна, Нещасний Олександр Андрійович.</b> Моделювання впливу макроекономічних факторів на динаміку продажів дистриб'юторської компанії. . . . .                                                           | 178 |
| <b>Терюханова Ірина Миколаївна.</b> Роль працевлаштування ветеранів війни у їхній реінтеграції та відтворенні потенціалу солідаризації в Україні . . . . .                                                                          | 192 |

|                                                                                                                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Близнюк Вікторія Валеріївна, Скучне Дайва, Гук Лариса Павлівна, Хаустов Володимир Кирилович.</b> Інституційні детермінанти якості зайнятості: порівняльний аналіз України та Литви . . . . .                                               | 206 |
| <b>Самійленко Андрій Петрович, Хмара Павло.</b> Соціальна відповідальність в оплаті праці: досвід українських підприємств до та після початку повномасштабного вторгнення. . . . .                                                            | 220 |
| <b>Старченко Андрій В.</b> Монетарні системи в добу цифровізації . . . . .                                                                                                                                                                    | 237 |
| <b>Сохатюк Лариса Михайлівна.</b> Внутрішній контроль як інструмент мінімізації ризиків підприємства в умовах воєнних трансформацій . . . . .                                                                                                 | 248 |
| <b>Федірко Олександр Анатолійович, Ткачук Юрій Русланович.</b> Секторальні моделі застосування блокчейн-технологій в ЄС . . . . .                                                                                                             | 259 |
| <b>Хоманець Володимир Анатолійович.</b> Цифрові медійні технології економічної дипломатії . . . . .                                                                                                                                           | 277 |
| <b>Шлапак Андрій Васильович.</b> Концептуальні підходи до дослідження розвитку суб'єктів підприємництва в умовах соціально-економічної нестабільності. . . . .                                                                                | 291 |
| <b>Гарбузюк Валерій.</b> Безпекоорієнтоване управління закладами охорони здоров'я в контексті диференціації проявів економічних законів у бізнесі та медичній сфері . . . . .                                                                 | 301 |
| <b>Яременко Владислав Ігорович.</b> Цифрові технології у зеленому підприємстві . . . . .                                                                                                                                                      | 308 |
| <b>Лук'яненко Любов Іванівна, Гавриловський Олександр Степанович.</b> Особливості трансформації звіту про фінансові результати при переході до МСФЗ. . . . .                                                                                  | 318 |
| <b>Уманський Олександр Валерійович.</b> Інституційні засади формування науково-технологічних кластерів глобального значення: передовий досвід для смартеконіки України. . . . .                                                               | 325 |
| <b>Шарук Тетяна Михайлівна.</b> Стратегічний аналіз та оцінка управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту . . . . .                                                                                                        | 340 |
| <b>Сидоренко Катерина Вікторівна, Побоченко Леся Миколаївна.</b> Ключові характеристики та стратегічні пріоритети міжнародної компанії інвестиційного менеджменту Fidelity Investments . . . . .                                              | 360 |
| <b>Гарафонова Ольга Іванівна, Возний Дмитро Сергійович.</b> Цифрова трансформація бізнес-моделей приватних медичних клінік: управлінські компетентності та лідерство в контексті забезпечення кібер- та пацієнтоорієнтованої безпеки. . . . . | 375 |
| <b>Борзенко Олена Олександрівна, Глазова Анна Богданівна.</b> Проблеми ринку страхування в Україні в умовах воєнного стану. . . . .                                                                                                           | 388 |
| <b>Мартинюк Максим Петрович.</b> Формування ланцюгів доданої вартості виробництва та експорту сільськогосподарської продукції в Україні . . . . .                                                                                             | 404 |
| <b>Ліндаєв Дмитро Владиславович.</b> Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку збутової діяльності виробничих підприємств. . . . .                                                                                                    | 420 |
| <b>Юнькова Олена Олександрівна, Гой Гертруда Вікторівна.</b> Вплив податкового навантаження на економічну ефективність підприємства в умовах Індустрії 4.0 . . . . .                                                                          | 429 |

## Content

|                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Afanasieva Olga, Kuliak Veronika.</b> Reverse logistics as a core component of the circular economy framework . . . . .                                                                                      | 8   |
| <b>Verkhovod Iryna.</b> Conceptual foundations of the architectonics of the social sphere ecosystem . . . . .                                                                                                   | 19  |
| <b>Apostol Andrii.</b> Digital identity and economic behavior: designing for trust . . . .                                                                                                                      | 35  |
| <b>Boiko Oleksii, Obolenskyi Oleksii.</b> The method of morphological analysis of contemporary models of public governance . . . . .                                                                            | 49  |
| <b>Kohan Vladyslav.</b> Modern trends in the implementation of ecological solutions in transport logistics of small business. . . . .                                                                           | 65  |
| <b>Kripyki Andrii, Otenko Pavlo.</b> International legal ensurance of sustainable development of modern business . . . . .                                                                                      | 74  |
| <b>Kuzhel Viacheslav.</b> Logistics management of enterprises based on sustainable development . . . . .                                                                                                        | 83  |
| <b>Kurylo Viktor.</b> Corporate communications as a factor of sustainable development of the agricultural sector of the economy of ukraine: theoretical and methodological principles . . . . .                 | 99  |
| <b>Oleksii M. Melnyk, Serhii V. Kulbachnyi, Maksym M. Ruzhenskyi.</b> The emergence of new technologies for storage of transaction data and the change in the vision of the essence of cryptocurrency . . . . . | 110 |
| <b>Myslik Andrii.</b> Green deal and economic threats: the role of environmental diplomacy in overcoming the crisis . . . . .                                                                                   | 122 |
| <b>Myronchenko Dmytro.</b> Ethical aspects of cybersecurity in the global economy and international relations. . . . .                                                                                          | 133 |
| <b>Oleksiuk Oleksii, Kuzhel Viacheslav, Vysotska Oksana, Durikhina Olena.</b> The impact of artificial intelligence on commercial processes and strategic competitiveness of companies . . . . .                | 141 |
| <b>Otenko Iryna, Voroniuk Yevheniia, Makarenko Mykhailo.</b> Analysis of the safety of the enterprise's external environment . . . . .                                                                          | 155 |
| <b>Paliiev Valerii.</b> Factors influencing the antifragility of business organizations under conditions of global instability . . . . .                                                                        | 162 |
| <b>Prytomanova Olga, Neshchasnyi Olexander.</b> Modeling the macroeconomic factors' impact on the sales dynamics of a distribution company . . . . .                                                            | 178 |
| <b>Teriukhanova Iryna.</b> The role of employment of war veterans in their reintegration and restoration of the potential of solidarity in Ukraine. . . . .                                                     | 192 |
| <b>Blyzniuk Viktoriia Skučienė Daiva Huk Larysa Khaustov Volodymyr.</b> Institutional determinants of employment quality: a comparative analysis of Ukraine and Lithuania. . . . .                              | 206 |

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Samiilenko Andrii, Khmara Pavlo.</b> Social responsibility in labour payment: the experience of ukrainian enterprises before and after the beginning of the full-scale invasion. . . . .                                 | 220 |
| <b>Starchenko Andrii.</b> Monetary systems in the era of digitalization . . . . .                                                                                                                                           | 237 |
| <b>Sokhatiuk Larysa.</b> Internal control as a tool for minimizing enterprise risks under conditions of wartime transformations . . . . .                                                                                   | 248 |
| <b>Fedirko Oleksandr, Tkachuk Yurii.</b> Sectoral models of blockchain-technology application in the EU . . . . .                                                                                                           | 259 |
| <b>Volodymyr Khomanets.</b> Digital media technologies of economic diplomacy . . .                                                                                                                                          | 277 |
| <b>Shlapak Andrii.</b> Conceptual approaches to the study of the development of entrepreneurial entities in conditions of socio-economic instability . . . . .                                                              | 291 |
| <b>Harbusiuk Valerii.</b> Security-oriented management of healthcare institutions in the context of differentiating the manifestations of economic laws in business and the medical sphere. . . . .                         | 301 |
| <b>Vladyslav Yaremenko.</b> Digital technologies in green entrepreneurship . . . . .                                                                                                                                        | 308 |
| <b>Lukyanenko Lyubov, Gavrylovsky Oleksandr.</b> Features of the transformation of the financial statement during the transition to IFRS . . . . .                                                                          | 318 |
| <b>Oleksandr Umanskyi.</b> Institutional framework for developing globally significant science and technology clusters: leading practices for Ukraine's smart economy . . . . .                                             | 325 |
| <b>Tetiana Sharuk.</b> Strategic analysis and assessment of infrastructure management of railway transport enterprises . . . . .                                                                                            | 340 |
| <b>Sydorenko Kateryna, Pobochoenko Lesya.</b> Key characteristics and strategic priorities of the international investment management company Fidelity Investments . . . . .                                                | 360 |
| <b>Garafonova Olga, Voznyi Dmytro.</b> Digital transformation of business models in private medical clinics: managerial competencies and leadership in the context of ensuring cyber and patient-centered security. . . . . | 375 |
| <b>Borzenko Olena Oleksandrivna, Hlazova Anna Bohdanivna.</b> Problems of the insurance market in Ukraine under martial law . . . . .                                                                                       | 388 |
| <b>Martyniuk Maksym.</b> Formation of value chains in the production and export of agricultural products in Ukraine. . . . .                                                                                                | 404 |
| <b>Lindaiev Dmytro.</b> Methodical approaches to assessing the effectiveness of development of sales activities of manufacturing enterprises. . . . .                                                                       | 420 |
| <b>Yunkova Olena, Hoi Hertruda.</b> The influence of tax burden on enterprise economic efficiency in the context of Industry 4.0 . . . . .                                                                                  | 429 |

8. Державна служба статистики України. (2025). *Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі інтернет, програмного забезпечення для бізнесу, послуг хмарних обчислень, штучного інтелекту*. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt\\_shi.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_shi.xlsx)
9. AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered Artificial Intelligence, Stanford University. (2025). *Artificial Intelligence Index Report 2025*. [https://hai.stanford.edu/assets/files/hai\\_ai\\_index\\_report\\_2025.pdf](https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf)
10. Zhuang, Y., Liu, Q., Pardos, Z. A., Kyllonen, P. C., Zu, J., Huang, Z., Wang, S., & Chen, E. (2023). *Position: AI evaluation should learn from how we test humans*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2306.10512>
11. Badmus, O., Rajput, S. A., Arogundade, J. B., & Williams, M. (2024). AI-driven business analytics and decision making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 616–633. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3093>
12. Khneyzer, C., Boustany, Z., & Dagher, J. (2024). AI-driven chatbots in CRM: Economic and managerial implications across industries. *Administrative Sciences*, 14(8), 182. <https://doi.org/10.3390/admsci14080182>
13. Shamim, M. M. I., Hamid, A. B. b. A., Nyamasvisva, T. E., & Rafi, N. S. B. (2025). Advancement of artificial intelligence in cost estimation for project management success: A systematic review of machine learning, deep learning, regression, and hybrid models. *Modelling*, 6(2), 35. <https://doi.org/10.3390/modelling6020035>
14. Kumar, V., Ashraf, A. R., & Nadeem, W. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*, 77, Article 102783. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401224000318?via%3Dihub>
15. Usman, F. O., Eyo-Udo, N. L., Etukudoh, E. A., Odonkor, B., Ibeh, C. V., & Adegbola, A. (2024). A critical review of AI-driven strategies for entrepreneurial success. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 201–215. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i.748>
16. Odonkor, B., Kaggwa, S., Uwaoma, P. U., Hassan, A. O., & Farayola, O. A. (2024). The impact of AI on accounting practices: A review: Exploring how artificial intelligence is transforming traditional accounting methods and financial reporting. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 172–188. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2721>
17. Chukwuka, E. J., Dibia, K. E. (2024). Strategic Role of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management (HR) Employee Performance Evaluation Function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269–282. <https://doi.org/10.52589/ijebi-het5styk>
18. Okeleke, P. A., Ajiga, D., Folorunsho, S. O., & Ezeigweneme, C. (2024). Predictive analytics for market trends using AI: A study in consumer behaviour. *International Journal of Engineering Research Updates*, 7(1), 36–49. <https://doi.org/10.53430/ijeru.2024.7.1.0032>
19. Essien, A., Bukoye, O. T., O'Dea, X., & Kremantzis, M. (2024). The influence of AI text generators on critical thinking skills in UK business schools. *Studies in Higher Education*, 49(5), 865–882. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2316881>
20. Huang Ming-Hui, Ronald T. Rust (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing*, 98(2), 209–223.

DOI 10.33111/vz\_kneu.40.25.03.14.095.101

**УДК 005.334:330.131.7:338.24**

**Отенко Ірина Павлівна**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу  
ХНЕУ імені Семена Кузнеця, Харків, Україна  
e-mail: otenkoip@gmail.com

**Воронюк Євгенія Валеріївна**

викладач кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу  
ХНЕУ імені Семена Кузнеця, Харків, Україна  
e-mail: yevheniya.voronyuk@hneu.net  
ORCID: 0000-0002-1635-7421

**Макаренко Михайло Михайлович**

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу  
ХНЕУ імені Семена Кузнеця, Харків, Україна  
e-mail: makarenko.mihaylo@hneu.net  
ORCID: 0009-0005-0731-914X

**АНАЛІЗ БЕЗПЕЧНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

**Otenko Iryna**

Doctor of Economic Sciences, professor,  
professor of the department of international economic relations and business security,  
KhNEU named after Simon Kuznets, Kharkiv, Ukraine  
e-mail: otenkoip@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-7849-2381

**Voroniuk Yevheniia**

Lecturer of the department of international economic relations and business security,  
KhNEU named after Simon Kuznets, Kharkiv, Ukraine  
e-mail: yevheniya.voronyuk@hneu.net  
ORCID: 0000-0002-1635-7421

**Makarenko Mykhailo**

postgraduate student at the department of international economic relations  
and business security,  
KhNEU named after Simon Kuznets, Kharkiv, Ukraine  
e-mail: makarenko.mihaylo@hneu.net  
ORCID: 0009-0005-0731-914X

**ANALYSIS OF THE SAFETY OF THE ENTERPRISE'S EXTERNAL ENVIRONMENT**

**Анотація.** Діалектична єдність підприємства і його зовнішнього середовища добре описує існуючу проблематику їх складного взаємозв'язку. В процесі взаємодії підприємства із всіма елементами зовнішнього середовища реалізується розвиток кожного учасника а відповідно і необхідні та обумовлені цим розвитком зміни. Виходячи з того, що підприємство не просто одночасно існує поряд із всіма іншими учасниками бізнес-середовища а саме взаємодіє із ними стає зрозумілим унікальний вплив зовнішнього середовища на підприємства. Цей вплив може мати як позитивні так і негативні наслідки. Саме рівень небезпеки зовнішніх чинників, їх вплив на підприємство та його економічну безпеку є основою для формування висновків щодо безпечності або небезпечності зовнішнього середовища. В роботі представлено симбіоз інструментів аналізу зовнішнього середовища підприємств та продемонстровано його практичне застосування. В якості прикладу в статті пропонується результат PESTELI-аналізу зовнішнього середовища для українських підприємств з подальшим визначенням рівней ризикованості кожного визначеного негативного чинника. Використання PESTELI-аналізу обумовлено тим, що ця варіація класичного PEST-аналізу дозволяє зібрати широкий спектр різноманітної інформації для обґрунтування подальших висновків. Основні складові

*PESTELI-аналізу: політична, економічна, соціальна, технологічна, навколишнє середовище, правова, міжнародна/глобальна.*

*На основі проведеного аналізу було визначено рівень безпечності бізнес-середовища яке характеризується критичним рівнем небезпеки для підприємств. За результатами проведеного дослідження було також обґрунтовано використання безпеки орієнтованого підходу до стратегічного управління підприємством, реалізація якого дозволяє підтримувати економічну безпеку підприємств які взаємодіють із зовнішнім середовищем критичного рівня небезпечності.*

**Ключові слова:** *безпеку орієнтований розвиток, стратегічне управління, аналіз ризиків, оцінювання ризиків, зовнішнє середовище, економічна безпека, PEST-аналіз, PESTELI-аналіз*

**Abstract.** *The dialectical unity of an enterprise and its external environment offers a comprehensive framework for understanding the existing problems of their complex interrelationship. In the course of interaction between the enterprise and all elements of the external environment, the development of each participant is realized, and accordingly, the necessary changes caused by this development. It is evident that enterprises do not merely coexist with other participants in the business environment; rather, they interact with them. This interaction reveals the unique influence of the external environment on the enterprise. This influence can have both positive and negative consequences. The enterprise's economic security is contingent upon the level of danger posed by external factors and their subsequent impact on the enterprise. Consequently, conclusions regarding the safety or danger of the external environment are derived.*

*The paper presents a symbiosis of tools for analyzing the external environment of enterprises and demonstrates its practical application. For instance, the article presents the findings of a PESTELI analysis of the external environment for Ukrainian enterprises, followed by an assessment of the risk level for each identified negative factor. The employment of PESTELI analysis is predicated on the recognition that this variant of the conventional PEST analysis facilitates the aggregation of a vast array of disparate information, thereby substantiating subsequent inferences. The fundamental components of PESTELI analysis encompass the political, economic, social, technological, environmental, legal, and international/global dimensions.*

*On the basis of the conducted analysis, was determined the level of safety of the Ukrainian business environment, which is characterized by a critical level of danger for enterprises. The results of the study also substantiated the use of a security-oriented approach to strategic enterprise management, the implementation of which allows maintaining the economic security of enterprises that interact with the external environment of a critical level of danger.*

**Key words:** *safety oriented development, strategic management, risk analysis, risk assessment, external environment, economic security, PEST analysis, PESTELI analysis*

JEL codes: D81, L21, M21

**Постановка проблеми.** Українське бізнес-середовище вимушено функціонувати в складних умовах, які характеризуються не тільки станом невизначеності але і збільшенням кількості форс-мажорних чинників. Незважаючи на таку складність зовнішнього середовища підприємства намагаються використовувати різноманітний інструментарій забезпечення свого безпеки орієнтованого розвитку. Аналіз безпечності зовнішнього середовища підприємства потребує дослідження різних чинників, які крім іншого, пов'язані із загальнонаціональним вектором розвитку, що потребує від суб'єктів господарювання проведення систематичного моніторингу законодавства, тенденцій економічного розвитку, геополітичних та інших аспектів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Концепції безпечності зовнішнього середовища опосередковано представлені в наукових працях Галгаш М., Отенко І., Шкрєбня Р. та інших. В своїх роботах дослідники відзначають різні аспекти безпеки, так, Галгаш М. в своєму дослідженні проводить аналіз зовнішніх впливів на підприємство та акцентує увагу на необхідності формування стійкої та гнучкою до зовнішніх змін системи управління [4]. Можна говорити, про те, що автор не досліджує безпосередньо критерії або аспекти безпечності зовнішнього середовища, проте виявлення його негативних впливів на підприємство по суті є зворотною стороною безпечності, оскільки визначає його ризикованість. Ця теза є результатом різноманітних досліджень щодо інверсивного зв'язку між ризиком і безпекою (як найменш ризикованим станом або корисним станом). Узагальнюючі деякі дослідження [5; 6] можна говорити про те, що перцептивно ризик і безпека сприймаються як антагоністи через емоційні способи оцінювання, що притаманні людині, та її психологічні особливості [8]. Проте концептуально безпека є станом з низким рівнем ризикованості, що робить їх зворотними компонентами однієї системи.

Вищенаведене дозволяє проаналізувати здобутки інших науковців в сфері досліджень ризиків та інших зовнішніх впливів на економічну безпеку підприємства з точки зору виявлення основних аспектів безпечності зовнішнього середовища.

Івченко А. Г. підкреслює що безпекою орієнтований розвиток підприємства можливий лише за умови наявності специфічної комбінації внутрішніх умов для реагування на зовнішні впливи. В своїй роботі автор визначає зовнішні впливи на підприємство, які ставлять під загрозу його можливість подальшого безпекою орієнтованого розвитку, що можна трактувати як визначення негативних параметрів безпечності зовнішнього середовища підприємства, до яких автор відносить податкове та адміністративне навантаження, падіння попиту, форс-мажорні обставини (зокрема для українських підприємств), зростання вартості енергетичних ресурсів та інш. Дослідження автора опосередковано описують безпечність зовнішнього середовища як таке, що сприяє подальшому розвитку підприємства [7].

Наявність умов зовнішнього середовища для активного функціонування та розвитку підприємства як характеристика безпечності також зустрічається в працях Отенко І. та Шкрєбня Р. Автори визначають фактори зовнішнього негативного впливу на функціонування підприємства і проводить їх оцінку у відповідності до запропонованої шкали яка пропонує рівні впливу факторів від дуже слабкого до дуже сильного [9]. Описаний в роботі підхід до оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства демонструє, що простого виявлення факторів впливу недостатньо для повноцінного розуміння безпечності або ризикованості зовнішнього середовища. Для формування такого розуміння необхідно проводити оцінювання.

Вищенаведений огляд демонструє деяку єдність думок дослідників зокрема щодо того, що в зовнішньому середовищі містяться, а іноді і домінують ризики, проте автори погоджуються із необхідністю їх системного виявлення, оцінювання та нейтралізації через реалізацію різноманітних управлінських практик. Це підкреслює опосередкованість досліджень в сфері безпекою орієнтованості саме з точки зору визначення безпечності або ризикованості зовнішнього середовища діяльності підприємства.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Основна проблема проведення аналізу безпечності зовнішнього середовища підприємства криється в необхідності проведення оцінювання чинників, ймовірність настання яких доволі складно передбачити, так само як і визначити їх вплив на діяльність підприємства та його економічну безпеку.

**Метою статті** є обґрунтування актуальності та проведення аналізу безпечності зовнішнього середовища підприємства з використанням PESTELI-аналізу із подальшим оцінюванням визначених ризиків.

**Методика дослідження.** В процесі дослідження використовувався PESTELI-аналіз, як такий, що дозволяє провести глибоке вивчення особливостей зовнішнього середовища підприємства, зокрема дослідити: політичні, економічні, соціальні, технологічні, чинники навколишнього середовища, правові та міжнародні/глобальні. Для встановлення безпечності середовища було проведено розподіл визначених ризиків за трьома рівнями: високим, середнім, низьким.

В науковому середовищі існує велике розмаїття методів аналізу зовнішнього середовища. Одним із найбільш відомих та поширених є PEST-аналіз та його розширені версії (табл. 1).

*Таблиця 1*

**ВАРІАЦІЇ PEST-АНАЛІЗУ**

| №  | Абревіатура | Основні складові                                                                                      | Специфіка                                                                                                                                              |
|----|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | PEST / STEP | P — політична<br>E — економічна<br>S — соціальна<br>T — технологічна                                  | Базова версія, яка спрямована на формування загального уявлення про зовнішнє середовище діяльності підприємства.                                       |
| 2. | PESTEL      | P — політична<br>E — економічна<br>S — соціальна<br>T — технологічна<br>E — екологічна<br>L — правова | Розширення базової версії за рахунок дослідження екологічної та правової складових актуалізує аналіз з точки зору сталого розвитку.                    |
| 3. | SLEPT       | S — соціальна<br>L — правова<br>E — економічна<br>P — політична<br>T — технологічна                   | Не включає екологічну складову, проте акцентує увагу на правовій, в загально прийнятому фокусі специфіка законодавства в сфері діяльності підприємства |
| 4. | STEEP       | S — соціальна<br>T — технологічна<br>E — економічна<br>E — екологічна<br>P — політична                | Відрізняється від попереднього відсутністю правової складової.                                                                                         |

*Закінчення табл. 1*

| №  | Абревіатура | Основні складові                                                                       | Специфіка                                                                            |
|----|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | PESTELI     | P — політична<br>E — економічна<br>S — соціальна<br>T — технологічна<br>E — екологічна | Поширюється на дослідження особливостей зовнішнього середовища на глобальному рівні. |

|    |          |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
|----|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |          | L — правова<br>I — міжнародна / глобальна                                                                                                               |                                                                                                                                                                                  |
| 6. | STEEPLE  | S — соціальна<br>T — технологічна<br>E — економічна<br>E — екологічна<br>P — політична<br>L — правова<br>E — етична                                     | Фокус на етичності (цінності суспільства, гендерна рівність, соціальна відповідальність, тощо) при аналізі зовнішнього середовища діяльності підприємства.                       |
| 7. | STEEPLED | S — соціальна<br>T — технологічна<br>E — економічна<br>E — екологічна<br>P — політична<br>L — правова<br>E — етична<br>D — демографічна                 | Актуалізує специфіку зовнішнього середовища діяльності підприємства враховуючи структуру населення: вікову, освітню, тощо.                                                       |
| 8. | PESTLIED | P — політична<br>E — економічна<br>S — соціальна<br>T — технологічна<br>L — правова<br>I — міжнародна / глобальна<br>E — екологічна<br>D — демографічна | Найбільш повна модель аналізу, яка містить майже всі складові крім етичної та внутрішньоорганізаційної.                                                                          |
| 9. | LONGPEST | L — локальна<br>O — внутрішньоорганізаційна<br>N — національна<br>G — глобальна<br>P — політична<br>E — екологічна<br>S — соціальна<br>T — технологічна | Унікальна модель яка налічує вивчення рівней впливу зовнішнього середовища (локальний, національний та глобальний) і досліджує особливості внутрішньої організації підприємства. |

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 3].

Представлені в табл. 1 варіації PEST-аналізу формують розуміння специфіки його використання. Звісно, що у відповідності до його складових можна отримати масштабний обсяг інформації щодо зовнішнього середовища діяльності підприємства, проте чи дозволяє він проаналізувати саме безпечність? Треба зауважити, що PEST-аналіз та всі його варіації не є єдиним методом аналізу зовнішнього середовища, поширеним є використання SWOT-аналізу, який відповідно до абревіатури дозволяє проводити аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Цей вид аналізу не розподіляє зовнішнє та внутрішнє середовища і не виділяє окремі компоненти, як то екологічні чи правові в PEST-аналізі.

Виходячи з того, що безпечність зовнішнього середовища може бути визначена впливовістю ризиків або мінімальним рівнем ризикованості, для аналізу доцільно використовувати симбіоз однієї з варіацій PEST-аналізу та подальше оцінювання ризиків. Таке поєднання дозволить не тільки провести аналіз зовнішнього середовища а ще зрозуміти ступінь та впливовість ризиків, що в свою чергу продемонструє безпечність.

Для визначення безпечності / небезпечності зовнішнього середовища підприємства пропонується використання градації, яка пов'язана із кількістю ризиків кожного рівня:

критичний рівень небезпечності зовнішнього середовища — більшість негативних чинників для підприємства мають високій рівень ризикованості і є такими, на які підприємство не може вплинути;

помірний рівень безпечності — більшість негативних чинників мають середній рівень ризикованості;

умовно безпечне зовнішнє середовище — більшість негативних чинників не мають високого або середнього рівня ризикованості і можуть негативно впливати але опосередковано.

**Виклад основного матеріалу.** В якості прикладу було проведено аналіз зовнішнього середовища українських підприємств.

Таблиця 2

**PESTELI-АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

| №  | Складова PESTELI-аналізу | Найбільш вагомий чинники зовнішнього середовища діяльності підприємства                                                                                                                                                                                               | Потенційний негативний вплив чинників на підприємство та його економічну безпеку                                                                                        |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Політична                | Воєнний стан (бойові дії та ризики пов'язані із не отриманням статусу підприємства критичної інфраструктури та відповідних проблем із бронюванням персоналу); політична нестабільність; вплив уряду на діяльність галузі                                              | Проблема із кваліфікованими кадрами, можливість фізичної втрати основних виробничих потужностей підприємства, проблема санкцій на імпорт                                |
| 2. | Економічна               | Інфляція (темпи); девальвація; збільшення податкових відрахувань; зниження споживчої спроможності; зменшення національного ринку через воєнні ризики; рівень доходів населення; зміна вартості енергоносіїв; фінансова нестабільність; складнощі в валютних операціях | Зниження інвестиційних можливостей, підвищення ризиків фінансової нестабільності                                                                                        |
| 3. | Соціальна                | Зміна в структурі і кількості фахівців через вимушену міграцію; ментальне вигорання співробітників на території України; зростання кількості фрілансерів                                                                                                              | Зниження ефективності реалізації бізнес-процесів, нестабільність функціонування підприємства, втрата кваліфікованих кадрів та проблеми із формуванням кадрового резерву |
| 4. | Технологічна             | Поглиблення залежності і потреби в цифровізації бізнес-процесів підприємства; розвиток кіберзагроз; швидкісний розвиток технологій                                                                                                                                    | Потреба в налагодженні адаптаційних механізмів підприємства, необхідність частого оновлення технологій через розвиток цифрових технологій                               |

Закінчення табл. 2

| № | Складова PESTELI-аналізу | Найбільш вагомий чинники зовнішнього середовища діяльності підприємства | Потенційний негативний вплив чинників на підприємство та його економічну безпеку |
|---|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|---|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

|    |                        |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Навколишнє середовище  | Енергетичні проблеми; пошкодження інфраструктури внаслідок проведення бойових дій                                           | Необхідність розробки методик реагування на можливі перебої пов'язані із воєнними ризиками                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6. | Правова                | Введення нових регуляторних практик (додаткові обмеження, нові пільги, тощо); часті зміни законодавства; податкова політика | Необхідність постійного відстеження законодавства та своєчасного введення організаційних змін в діяльність підприємства задля уникнення штрафів                                                                                                                                                                                                           |
| 7. | Міжнародна / глобальна | Блокування кордонів з Україною; посилення вимог до сертифікації виробництва та менеджменту при виході на міжнародні ринки.  | Можливі фінансові втрати від простою на кордонах, потреба в формуванні резервних логістичних шляхів, необхідність відстеження контрактів з метою уникнення штрафних санкцій за несвоєчасну поставку, необхідність реалізації організаційних змін та додаткових фінансових впливань для проведення сертифікації виробництва, продукції, менеджменту, тощо. |

Джерело: складено авторами на основі [10; 11; 12; 13].

Узагальнення і розподіл визначених ризиків, за результатами проведення PESTELI — аналізу зовнішнього середовища українських підприємств, за трьома рівнями (високим, середнім, низьким) представлена в табл. 3.

Таблиця 3

**УЗАГАЛЬНЕННЯ РИЗИКІВ ВИЗНАЧЕНИХ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ PESTELI-АНАЛІЗУ  
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВА  
ЗА РІВНЕМ РИЗИКОВАНOSTI**

| №                                    | Перелік ризиків визначених за результатами PESTELI-аналізу                                                                                          | Рівень ризику |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Високий рівень ризику (15–25)</b> |                                                                                                                                                     |               |
| 1.                                   | Зміна вартості енергоносіїв                                                                                                                         | 25            |
|                                      | Воєнний стан (бойві дії та ризики пов'язані із не отриманням статусу підприємства критичної галузі та відповідних проблем із бронюванням персоналу) | 25            |
|                                      | Інфляція (темпи)                                                                                                                                    | 20            |
|                                      | Девальвація                                                                                                                                         | 20            |
|                                      | Зниження споживчої спроможності                                                                                                                     | 20            |
|                                      | Зменшення національного ринку через воєнні дії                                                                                                      | 20            |
|                                      | Розвиток кіберзагроз                                                                                                                                | 20            |
|                                      | Енергетичні проблеми                                                                                                                                | 20            |

Закінчення табл. 3

| № | Перелік ризиків визначених за результатами PESTELI-аналізу | Рівень ризику |
|---|------------------------------------------------------------|---------------|
|   | Часті зміни законодавства                                  | 20            |

|                                      |                                                                                            |    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                      | Фінансова нестабільність                                                                   | 16 |
|                                      | Збільшення податкових відрахувань                                                          | 16 |
|                                      | Податкова політика                                                                         | 16 |
|                                      | Поглиблення залежності і потреби цифровізації бізнес-процесів                              | 15 |
|                                      | Пошкодження інфраструктури внаслідок проведення бойових дій                                | 15 |
|                                      | Блокування кордонів із Україною                                                            | 15 |
|                                      | вплив уряду на діяльність галузі                                                           | 15 |
| <b>Середній рівень ризику (8–14)</b> |                                                                                            |    |
| 2.                                   | Політична нестабільність                                                                   | 14 |
|                                      | Рівень доходів населення                                                                   | 12 |
|                                      | Складнощі із валютними операціями                                                          | 12 |
|                                      | Зміна в структурі і кількості фахівців через вимушену міграцію                             | 12 |
|                                      | Ментальне вигорання співробітників на території України                                    | 12 |
|                                      | Введення нових регуляторних практик (додаткові обмеження нові пільги тощо)                 | 12 |
|                                      | Посилення вимог до сертифікації виробництва та менеджменту при виході на міжнародні ринки. | 12 |
|                                      | Швидкісний розвиток технологій                                                             | 10 |
| <b>Низький рівень ризику (0–7)</b>   |                                                                                            |    |
| 3.                                   | Зростання кількості фрілансерів                                                            | 6  |

*Джерело: розроблено авторами*

Відповідно до табл. 3 стає зрозуміло що зовнішнє середовище українських підприємств (яке по суті можна вважати українським бізнес-середовищем), у відповідності до запропонованої градації відноситься до критичного рівня небезпечності. Такий розподіл визначається привалюванням негативних чинників високого рівня ризикованості.

**Дискусія.** Використання методу PESTELI-аналізу із подальшим визначенням впливовості та ймовірності настання ризиків з метою віднесення їх до одного з трьох рівнів (високого, середнього, низкого) продемонструвало свою актуальність в питаннях аналізу зовнішнього середовища.

Наведені результати є прикладом такої інформації, яка є фундаментом для реалізації ефективного стратегічного управління підприємством. Розуміння особливостей зовнішнього середовища, його безпечності дає можливість керівництву приймати відповідні рішення щодо корегування стратегії подільшого розвитку. Що в свою чергу є запорукою забезпечення економічної безпеки підприємства. Питання подальшого використання інформації, отриманої за результатами PESTELI-аналізу вирішується безпосередньо на підприємстві. Так, одним із варіантів може бути корегування загальної стратегії розвитку або зміна пріоритетів в процесах прийняття стратегічних управлінських рішень. Ця специфіка обумовлена узгодженням ресурсного, стратегічного і організаційного потенціалу

підприємства із його цілями та викликами зовнішнього середовища. Проте слід підкреслити, що саме безпеко орієнтований підхід до стратегічного управління підприємством, на прикладі аналізу безпечності зовнішнього середовища українських підприємств, вбачається як такий, що дозволяє максимально знизити вплив негативних чинників.

**Висновки.** Проведене дослідження дає можливість визнати українське бізнес-середовище як критично небезпечне, або таке, що має високі ризики для підприємств та їх економічної безпеки. Одними із найвищих ризиків зовнішнього середовища для українських підприємств виступає зміна вартості на енергоносії та воєнний стан. Їх можна вважати контекстноформуючими чинниками, оскільки вони мають суттєвий вплив на кадрові питання, вартісні характеристики продукції / послуг підприємства та стабільність його функціонування.

Запропонований симбіоз інструментів аналізу зовнішнього середовища підприємства дав можливість не тільки дослідити особливості українського бізнес-середовища але і визначити його безпечність, яку можна охарактеризувати як таку, що містить багато ризиків високого рівня. В таких умовах забезпечення економічної безпеки підприємства потребує значно більшої уваги, зокрема в питаннях формування адаптивного потенціалу, впровадження ризик-орієнтованої стратегії та реалізації безпеко орієнтованого підходу до стратегічного управління.

Проведення подальших досліджень вбачається в науковому пошуку, обґрунтуванні і узагальненні методик реагування на негативні чинники зовнішнього середовища різних рівней безпечності.

### **Література**

1. Semeniuk, N. (2023). SWOT analysis — a system of analysis in crisis situations. *Economy, trends, theories and ways of improving science*. International Science Group, 90–99. <http://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.8>
2. Jurevicius O. (2023). PEST & PESTEL Analysis. *Strategic Management Insight*. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>
3. Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York : Macmillan
4. Галгаш, М. (2025). Передумови дослідження безпекоорієнтованого управління в організаціях. *ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ Імені Володимира Даля*, 6 (286), 21–32. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-21-32>
5. Alhakami, A. S., & Slovic, P. (1994). A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit. *Risk Analysis*, 14(6), 1085–1096. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1994.tb00080.x>
6. Sleboda, P., & Lagerkvist, C. J. (2021). The inverse relation between risks and benefits: The impact of individual differences in information processing style. *PLoS ONE*, 16(8), e0255569. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255569>
7. Івченко, А. Г. (2023). Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. *Бізнес Інформ*. 12. 368–378. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-21-32>
8. Воронюк Є. В. (2022). Вплив психологічного фактору на організаційне забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності. *Сучасні тенденції та проблеми управління. Журнали стратегічних економічних досліджень*. 6(11). 55–61. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.10>

9. Шкребень, Р. П. Харнам, М. В. Отенко, І. П. (2020). Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Проблеми економіки. 4, 256–264. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001219379>
10. Economic security of Ukraine amid high war risks and global instability. (2025). National Institute for Strategic Studies. URL: <https://niss.gov.ua/en/publikacii/analitichni-dopovidi/economic-security-ukraine-amid-high-war-risks-and-global>
11. Actual challenges and threats for economic security of Ukraine in conditions of martial law. (n.d.). National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/en/publikacii/analitichni-dopovidi/actual-challenges-and-threats-economic-security-ukraine-conditions>
12. Laptiev, S., & Zakharov, O. (2025). THE IMPACT OF STATE POLICY ON THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND STRATEGIC RESPONSES. *Economics, Finance and Management Review*, (1(21), 29–42. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-29-42>
13. Global Financial Stability Report: Enhancing Resilience amid Uncertainty. (2025). International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025>

## **References**

1. Semeniyuk, N. (2023). SWOT analysis — a system of analysis in crisis situations. *Economy, trends, theories and ways of improving science*. International Science Group, 90–99. <http://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.8>
2. Jurevicius O. (2023). PEST & PESTEL Analysis. *Strategic Management Insight*. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/>
3. Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York : Macmillan
4. Halhash, M. (2025). Prerequisites for the study of safety-oriented management in organizations. *Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 6 (286), 21–32. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-21-32>
5. Alhakami, A. S., & Slovic, P. (1994). A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit. *Risk Analysis*, 14(6), 1085–1096. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1994.tb00080.x>
6. Sleboda, P., & Lagerkvist, C. J. (2021). The inverse relation between risks and benefits: The impact of individual differences in information processing style. *PLoS ONE*, 16(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255569>
7. Ivchenko, A. H. (2023). The Security-Oriented Development of the Enterprise: Vectors, Opportunities, Threats. *Business Inform.* 12, 368-378. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>
8. Voroniuk, Ye. V. & Satusheva, K. V. (2022). Impact of the psychological factor on the organization of the economic security of business activities. *Journal of Strategic Economic Research*. 6(11). 55-61. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.10>
9. Shkreben, R. P. Kharnam, M. V. Otenko, I. P. (2020). The Strategic Potential Formation of the Security-Oriented Development of an Enterprise. *Problems of economy*. 4, 256–264. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001219379>
10. Economic security of Ukraine amid high war risks and global instability. (2025). National Institute for Strategic Studies. URL: <https://niss.gov.ua/en/publikacii/analitichni-dopovidi/economic-security-ukraine-amid-high-war-risks-and-global>
11. Actual challenges and threats for economic security of Ukraine in conditions of martial law. (n.d.). National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/en/publikacii/analitichni-dopovidi/actual-challenges-and-threats-economic-security-ukraine-conditions>

12. Laptiev, S., & Zakharov, O. (2025). THE IMPACT OF STATE POLICY ON THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND STRATEGIC RESPONSES. *Economics, Finance and Management Review*, 1(21), 29–42. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-29-42>

13. Global Financial Stability Report: Enhancing Resilience amid Uncertainty. (2025). International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025>

DOI 10.33111/vz\_kneu.40.25.03.15.102.108

УДК 005.21:005.334:330.131.7:658:004.9(477)

**Палиєв Валерій Ілліч**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: 0009-0000-5824-8322  
[paliievvalerii@gmail.com](mailto:paliievvalerii@gmail.com)

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА АНТИКРИХКІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Paliiev Valerii**

Pursuer of the third (educational-scientific) level of higher education  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
ORCID ID: 0009-0000-5824-8322

## FACTORS INFLUENCING THE ANTIFRAGILITY OF BUSINESS ORGANIZATIONS UNDER CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

**Анотація.** У статті досліджено комплекс факторів, що визначають рівень антикрихкості бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. На основі системного підходу проаналізовано економічні, політичні та правові, соціокультурні, технологічні й інноваційні, а також екологічні та глобальні чинники, які формують здатність підприємств не лише протидіяти деструктивним впливам середовища, а й використовувати кризові явища як каталізatori розвитку. Встановлено, що антикрихкість є інтегральною характеристикою, яка виникає завдяки синергії багатовимірних факторів і перетворює невизначеність на стратегічні можливості. Особливу увагу приділено аналізу українського контексту, де воєнні виклики та економічна турбулентність актуалізують потребу у формуванні антикрихких стратегій розвитку. Результати дослідження мають практичне значення для розробки управлінських рішень, спрямованих на зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** антикрихкість, бізнес-організації, глобальна нестабільність, економічні фактори, політико-правові фактори, соціокультурні чинники, інновації, технології, глобальні ризики

**Abstract.** The article examines a comprehensive set of factors influencing the antifragility of business organizations under conditions of global instability. Using a systemic approach, the study analyzes economic, political and legal, socio-cultural, technological and innovation, as well as ecological and global determinants that shape the ability of enterprises not only to resist destructive external impacts but also to transform crises into drivers of development. It is demonstrated that antifragility should be understood as an integrative property arising from the synergy of multidimensional factors that convert uncertainty into strategic opportunities. Special emphasis is placed on the Ukrainian context, where wartime challenges and economic turbulence have intensified the need for

*Видано в авторській редакції*

---

Верстка *С. Лозова*

Підп. до друку 03.11.2025. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 35,12.  
Обл.-вид. арк. 38,77. Наклад 50 пр. Зам. № 25-5952.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

E-mail: [litera@kneu.edu.ua](mailto:litera@kneu.edu.ua)