

39. Dniprovska miska rada. (2025). Vebportal vidkrytykh danykh Dniprovskoi miskoi rady [Web portal of open data of Dnipro City Council]. <https://data.dniprorada.gov.ua/>

Стаття надійшла 01.12.2025; прийнята до друку 17.03.2026 року

DOI 10.33111/vz_kneu.42.26.01.15.103.109

ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518.

УДК 658.14:005.52:330.131.7

Гребешкова Олена Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: grebeshkova@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6896-3941

Горін Андрій Вячеславович

здобувач наукового ступеня PhD, ОНП «Економіка»,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: andrii.horin@kneu.ua
ORCID: 0000-0001-9961-6718

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: СЦЕНАРІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА СМАРТ-РОЗВИТКУ

Hrebeshkova Olena

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: grebeshkova@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6896-3941

Horin Andrii

PhD candidate, Educational and Scientific Program «Economics»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
e-mail: andrii.horin@kneu.ua
ORCID: 0000-0001-9961-6718

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE BUSINESS MODEL UNDER GLOBAL CHALLENGES: SCENARIOS OF FINANCIAL SECURITY AND SMART DEVELOPMENT

Анотація. Статтю присвячено дослідженню трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах глобальних викликів та обґрунтуванню сценаріїв забезпечення фінансової безпеки на основі параметричного підходу. Актуальність теми зумовлена зростанням середовищної турбулентності, посиленням впливу глобалізації та цифровізації, що трансформують традиційні механізми формування фінансової стійкості підприємств. У цих умовах фінансова безпека потребує переосмислення як динамічної характеристики, безпосередньо пов'язаної зі здатністю бізнес-моделі адаптуватися до структурних змін зовнішнього середовища та генерувати внутрішні компенсаторні механізми. Метою дослідження є формалізація фінансової безпеки як параметрично зумовленої властивості бізнес-моделі, що визначається співвідношенням нестабільності

зовнішнього середовища та адаптивності економічної поведінки підприємства. Методологічну основу становить інтегральний аналіз показників нестабільності середовища (EWI), адаптивності (IAEB) та стратегічної прогалини (St), доповнений структурною оцінкою бізнес-моделей за такими характеристиками, як експортна орієнтація, валютна експозиція, інтенсивність капіталовкладень, ліквідність і залежність від державних закупівель. Додатково застосовано елементи кластерного аналізу для типологізації конфігурацій бізнес-моделей та виявлення їхнього впливу на параметричну динаміку фінансової стійкості. Емпіричну базу сформовано на основі фінансової звітності шести провідних українських фармацевтичних підприємств за 2019–2024 рр.

Результати дослідження засвідчили, що ключовим чинником фінансової стійкості є не абсолютний рівень середовищного тиску, а здатність бізнес-моделі компенсувати його зростання шляхом підвищення адаптивності. Піковий період нестабільності 2022 року супроводжувався зростанням стратегічної прогалини, тоді як у 2023–2024 рр. відбулося відновлення параметричної рівноваги завдяки структурній перебудові та інвестиційній модернізації окремих компаній. Запропоновано сценарну типологію трансформації, що дозволяє ідентифікувати різні траєкторії розвитку підприємств залежно від конфігурації інтегральних параметрів і рівня їх інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні фінансової безпеки як динамічної властивості бізнес-моделі, формалізації стратегічної прогалини як кількісного індикатора фінансової вразливості та інтеграції параметричного підходу з концепцією емерджентної резильєнтності у систему стратегування підприємства. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих індикаторів для стратегічного моніторингу фінансової стійкості, оцінювання ризиків та обґрунтування рішень щодо смарт-трансформації бізнес-моделі підприємства.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства; фінансова стійкість; резильєнтність; адаптивність; глобальні виклики; трансформація бізнес-моделі; цифровізація; сценарії розвитку; фармацевтичні підприємства.

Abstract. The article examines the transformation of the enterprise business model amid global challenges and presents scenarios for ensuring financial security using a parametric approach. The relevance of the study is determined by increasing environmental turbulence, the intensification of globalization and digitalization processes, which are reshaping traditional mechanisms of financial sustainability. Under such conditions, financial security requires reconsideration as a dynamic characteristic directly related to a business model's ability to adapt to structural changes in the external environment and to generate internal compensatory mechanisms.

The purpose of the study is to formalize financial security as a parametrically determined property of the business model defined by the relationship between environmental instability and the adaptability of the enterprise's economic behaviour. The methodological framework is based on the integral analysis of the Environmental Volatility Index (EWI), the Index of Adaptive Economic Behaviour (IAEB), and the Strategic Gap (St), supplemented by a structural assessment of business models through export orientation, foreign currency exposure, capital expenditure intensity, liquidity, and dependence on public procurement. Elements of cluster analysis were additionally applied to typologize business model configurations and identify their impact on the parametric dynamics of financial sustainability. The empirical basis of the research includes financial statements of six leading Ukrainian pharmaceutical enterprises for the period 2019–2024.

The findings demonstrate that financial stability depends not on the absolute level of environmental pressure but on the business model's ability to compensate for it by increasing adaptability. An expansion of the strategic gap accompanied the peak instability in 2022, while in 2023–2024, parametric equilibrium was restored through structural reconfiguration and the modernization of certain companies' investments. A scenario-based typology of business model transformation is proposed, enabling the identification

of distinct development trajectories based on the configuration of integral parameters and the level of integration into global value chains.

The scientific novelty lies in substantiating financial security as a dynamic property of the business model, formalizing the strategic gap as a quantitative indicator of financial vulnerability, and integrating the parametric approach with the concept of emergent resilience within the enterprise strategic management framework. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed indicators for strategic monitoring of financial sustainability, risk assessment, and justification of managerial decisions regarding the smart transformation of the enterprise's business model.

Keywords: *financial security of the enterprise; financial stability; resilience; adaptability; global challenges; business model transformation; digitalization; development scenarios; pharmaceutical enterprises.*

JEL codes: G32, L25, O33, M21

Постановка проблеми. Глобальні виклики останнього десятиліття — геополітична нестабільність, військові конфлікти, пандемічні шоки, розриви глобальних ланцюгів постачання, цифрова трансформація та прискорена фінансова волатильність — суттєво змінюють умови функціонування підприємств. За таких умов традиційні підходи до управління бізнес-моделлю втрачають стабільність, а досягнення фінансової безпеки перестає бути лише функцією фінансового менеджменту та набуває стратегічного характеру.

Фінансова безпека підприємства дедалі більше залежить не лише від структури капіталу, ліквідності чи прибутковості, а від здатності бізнес-моделі адаптуватися до параметрично мінливої нестабільності зовнішнього середовища. Висока турбулентність зумовлює скорочення горизонтів планування, зростання ризиків помилкових стратегічних рішень і формування стратегічних прогалин між зовнішнім тиском та внутрішньою адаптивністю підприємства.

Водночас цифровізація та впровадження смарт-інструментів управління створюють нові можливості для підвищення адаптивності бізнес-моделі, зниження фінансової вразливості та формування сценаріїв стійкого розвитку. Однак у науковій літературі трансформація бізнес-моделі та фінансова безпека здебільшого досліджуються відокремлено, без інтеграції в єдину параметричну логіку стратегування.

Це зумовлює необхідність дослідження трансформації бізнес-моделі підприємства через призму сценаріїв фінансової безпеки за умов глобальних викликів і цифрової трансформації.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика фінансової безпеки підприємства в сучасних умовах набуває нової теоретико-методичної глибини у зв'язку з трансформацією глобального економічного середовища. Якщо у класичних підходах фінансова безпека розглядалася як стан захищеності фінансових інтересів підприємства, що забезпечує стабільність його функціонування, то в умовах воєнної турбулентності, цифровізації та зростання системних ризиків вона дедалі частіше трактується як динамічна здатність до збереження фінансової стійкості в умовах параметрично змінної нестабільності.

У вітчизняних дослідженнях останніх років фінансова безпека підприємства інтерпретується як складова економічної безпеки, що охоплює платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість і здатність до відтворення капіталу.

Зокрема, В. Кузьомко та А. Польова [1] акцентують увагу на системному характері фінансової безпеки українських підприємств, підкреслюючи її залежність від інституційних, валютних та інвестиційних ризиків. Автори наголошують, що в умовах воєнної економіки фінансова безпека перестає бути лише внутрішньою характеристикою підприємства і визначається зовнішніми обмеженнями макроекономічного середовища.

Подібну позицію займають N. Nosan і S. Nazarenko [2], які розглядають фінансову безпеку в структурі багаторівневої системи економічної безпеки, підкреслюючи необхідність інтеграції фінансових рішень у стратегічну архітектуру управління підприємством. N. Marusiak і N. Vak [3] фокусуються на сучасних загрозах фінансовій стійкості, зокрема інфляційних ризиках, валютній нестабільності та обмеженості доступу до капіталу. O. Agres та ін. [4] доповнюють цей дискурс, пов'язуючи фінансову безпеку з цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю побудови адаптивних управлінських моделей.

Разом із тим, аналіз сучасних українських публікацій свідчить про поступове зміщення акцентів від статичної інтерпретації фінансової безпеки до її стратегічного осмислення. В. Кузьомко та А. Несват [5] розглядають антикризові стратегії управління бізнесом як механізм збереження економічної стабільності в умовах структурної нестабільності, що фактично підводить до сценарного виміру забезпечення фінансової безпеки. У цьому контексті фінансова безпека починає розглядатися як результат трансформації управлінських стратегій, а не лише фінансової політики.

Паралельно розвивається напрям досліджень, присвячених трансформації бізнес-моделей та цифровій модернізації підприємств. O. Востряков і А. Сибірцева [6] аналізують цифровізацію бізнес-організації як комплекс інструментів, що змінюють логіку створення та розподілу вартості. Ю. Терещенко [7] досліджує генезис екосистемних бізнес-моделей, підкреслюючи їхню роль у формуванні інтегрованих ланцюгів цінності. У цьому ж руслі К. Бойченко та ін. [8] обґрунтовують концепцію стійкої синергії інтегрованих смарт-бізнес-моделей як інструменту післякризового відновлення України та ЄС. Автори доводять, що смарт-інтеграція цифрових, фінансових та інноваційних компонентів бізнес-моделі здатна забезпечити довгострокову економічну стійкість.

Міжнародні дослідження також демонструють зростання інтересу до проблеми взаємозв'язку між бізнес-моделлю та фінансовою резильєнтністю. M. Peñarroya-Farell і F. Miralles [9] аналізують адаптацію бізнес-моделей у період пандемічної кризи, підкреслюючи роль стратегічної гнучкості. T. Eriksson, M. Heikkilä та N. Nummela [10] пов'язують інновації бізнес-моделі з підвищенням міжнародної резильєнтності підприємств. T. Galkina та ін. [11] розглядають бізнес-моделювання в умовах зовнішніх шоків як процес, що забезпечує організаційну адаптивність. У цьому контексті особливої уваги заслуговує емерджентний підхід до бізнес-резильєнтності, запропонований у дослідженні українських підприємств [12], у межах якого стійкість розглядається не як результат окремих управлінських рішень, а як системна властивість, що формується внаслідок взаємодії стратегічної логіки, ресурсної конфігурації та адаптивних механізмів. Такий підхід підкреслює нелінійний характер формування резильєнтності та її залежність від параметричної узгодженості бізнес-моделі.

Особливе значення для сучасного дискурсу має цифрова трансформація. Y. Yang і R. Yee [13] доводять, що цифровізація бізнес-процесів сприяє розвитку

динамічних здібностей підприємства, що позитивно впливає на його фінансові результати. F. Tetteh та ін. [14] підкреслюють, що цифрова трансформація та інновації бізнес-моделі формують нові конкурентні переваги в умовах високої турбулентності. Зокрема, впровадження ERP-систем забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих та логістичних процесів, що сприяє раціоналізації управлінських рішень та підвищенню прозорості грошових потоків [15; 16]. N. Azeem та ін. [17] пов'язують фінансову резильєнтність із структурними характеристиками корпоративного управління в період кризи.

Водночас важливим методичним інструментом стратегічної трансформації виступає сценарний підхід. J. Oliver [18] розглядає сценарне планування як механізм формування «дієвого знання» в умовах невизначеності, що дозволяє підприємствам адаптувати стратегічні рішення до різних конфігурацій майбутнього середовища.

Отже, сучасні дослідження демонструють поступовий перехід від статичної інтерпретації фінансової безпеки підприємства до її стратегічного осмислення в контексті глобальної нестабільності, цифрової трансформації та інноваційного розвитку. Вітчизняні та зарубіжні наукові праці підкреслюють зростання ролі адаптивності бізнес-моделі, динамічних здібностей і цифрових інструментів у забезпеченні стійкості підприємств. Разом із тим, накопичений теоретичний матеріал свідчить про необхідність подальшої методичної інтеграції підходів до фінансової безпеки та трансформації бізнес-моделей у межах єдиної стратегічної логіки.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, сучасний науковий дискурс у сфері фінансової безпеки підприємства та трансформації бізнес-моделей залишається фрагментованим. Більшість робіт зосереджується або на фінансово-аналітичних аспектах забезпечення стійкості (ліквідність, структура капіталу, ризик-менеджмент), або на інноваційно-цифровій трансформації бізнес-моделей без належного врахування їх впливу на фінансову безпеку.

У вітчизняних дослідженнях фінансова безпека переважно розглядається як функція внутрішніх фінансових параметрів підприємства, тоді як трансформація бізнес-моделі трактується як стратегічна або цифрова модернізація. Натомість недостатньо розкритим залишається питання взаємозв'язку між зміною конфігурації бізнес-моделі та параметрами фінансової вразливості підприємства в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

Міжнародні дослідження активно розвивають концепції бізнес-модельної інновації, цифрової трансформації та резильєнтності, однак у більшості випадків фінансова безпека аналізується опосередковано — через показники ефективності або стійкості — без формалізації сценарних механізмів її забезпечення.

Таким чином, невіршеною залишається наукова проблема інтеграції параметрів нестабільності середовища, адаптивності та раціональності управлінських рішень, трансформації бізнес-моделі та сценарного підходу до забезпечення фінансової безпеки.

Особливої актуальності набуває питання формування сценаріїв фінансової безпеки підприємства в умовах глобальних викликів і цифрової трансформації, що дозволяють не лише реагувати на загрози, а й проактивно трансформувати бізнес-модель у напрямі смарт-розвитку. Саме ця методична прогалина визначає спрямованість подальшого дослідження.

Цілі статті. Метою статті є обґрунтування сценаріїв забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі трансформації бізнес-моделі за умов глобальних викликів та смарт-трансформації на основі параметричної логіки стратегування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

— уточнити економічний зміст фінансової безпеки підприємства в контексті трансформації бізнес-моделі та зростання нестабільності зовнішнього середовища;

— обґрунтувати взаємозв'язок між параметрами нестабільності середовища, адаптивністю управлінських рішень та фінансовою вразливістю підприємства;

— визначити сценарії забезпечення фінансової безпеки залежно від конфігурації стратегічних параметрів розвитку підприємства;

— розкрити роль смарт-розвитку та цифрових інструментів управління у зниженні стратегічної прогалини між зовнішнім тиском і внутрішньою адаптивністю підприємства;

— обґрунтувати практичні імплікації сценарного підходу для підвищення фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження є параметричний підхід до стратегування розвитку підприємства [19], відповідно до якого трансформація бізнес-моделі та рівень фінансової безпеки розглядаються як результат конфігурації зовнішніх і внутрішніх стратегічних параметрів. У межах цього підходу фінансова безпека інтерпретується не як статичний фінансовий стан, а як динамічна характеристика, що формується під впливом взаємодії нестабільності середовища, раціональності управлінських рішень та адаптивної здатності бізнес-моделі.

Концептуально дослідження ґрунтується на припущенні, що стратегічна логіка розвитку підприємства в періоді t визначається функціональною залежністю:

$$SL_t = f(EWI_t, IAEB_t) \quad (1)$$

де показник EWI (Environmental Volatility Index) відображає інтегральний рівень нестабільності зовнішнього середовища, а $IAEB$ (Index of Adaptive Economic Behavior) характеризує адаптивність економічної поведінки підприємства. Індекс адаптивності формується на основі показників раціональності економічної поведінки ($IREB$), що відображають узгодженість управлінських рішень із ресурсною конфігурацією підприємства. У цій логіці фінансова безпека виступає похідною від стратегічної конфігурації зазначених параметрів.

Індекс нестабільності середовища (EWI) використовується для оцінювання рівня зовнішнього тиску та невизначеності, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Його формування здійснюється на основі агрегування макро- та мезорівневих показників, які характеризують інфляційну динаміку, валютну волатильність, зміни регуляторного середовища, показники ділової активності та галузеву турбулентність. Усі показники нормуються за методом мін–макс, що забезпечує їх порівнянність у динаміці, після чого агрегуються в інтегральний індекс із використанням рівнозначних вагових коефіцієнтів. Використання рівнозначних вагових коефіцієнтів при агрегуванні показників зумовлене відсутністю обґрунтованих підстав для апріорного надання переваги окремим складовим нестабільності чи адаптивності. Такий підхід забезпечує нейтральність інтегрального індексу та мінімізує суб'єктивний вплив дослідника на результат

оцінювання. В умовах обмеженої вибірки галузевих спостережень застосування рівних ваг дозволяє зберегти порівняльність динаміки показників у часовому розрізі без спотворення їх внеску.

Індекс адаптивності економічної поведінки (*IAEB*) формується на основі показників раціональності економічної поведінки (*IREB*). Оцінювання раціональності управлінських рішень (*IREB*) базується на аналізі фінансових та управлінських характеристик підприємства, що відображають узгодженість рішень із ресурсними можливостями та стратегічними цілями. До розрахунку включаються показники рентабельності активів і капіталу, оборотності ресурсів, структури фінансування, узгодженості інвестиційної та операційної політики, а також стабільності грошових потоків. Після нормування відповідних показників за відносною шкалою формується інтегральне значення індексу, яке дозволяє оцінити ступінь обґрунтованості економічної поведінки підприємства. Таким чином, *IREB* виступає базовим структурним компонентом адаптивності, забезпечуючи якісну характеристику управлінської раціональності в умовах трансформації бізнес-моделі.

Для оцінювання фінансової вразливості використовується показник стратегічної прогалини, який визначається як різниця між індексом нестабільності середовища та індексом адаптивності економічної поведінки:

$$S_t = EWI_t - IAEB_t. \quad (2)$$

Оскільки *IAEB* інтегрує показники раціональності економічної поведінки (*IREB*) та ресурсної конфігурації підприємства, стратегічна прогалина відображає не просто розрив між середовищним тиском і адаптацією, а дисбаланс між зовнішніми шоками та інтегрованою спроможністю бізнес-моделі до їх компенсації. Запропонований показник дозволяє зіставляти динаміку адаптивності та середовищної турбулентності й інтерпретувати зміну фінансової безпеки як результат трансформації бізнес-моделі. За умови, коли значення стратегічної прогалини є від'ємним або дорівнює нулю, адаптивність підприємства компенсує зовнішній тиск, що створює передумови для контрольованої фінансової стійкості. Позитивне значення показника свідчить про перевищення рівня нестабільності над адаптивними можливостями підприємства і сигналізує про зростання ризику фінансової дестабілізації.

На основі поєднання параметрів *EWI* та *IAEB* формується сценарний підхід до забезпечення фінансової безпеки. За помірної нестабільності та високого рівня раціональності управління фінансова безпека підтримується в межах стабілізаційного сценарію. У разі зростання зовнішнього тиску за часткової адаптивності реалізується адаптивний сценарій, що передбачає мобілізаційні та антикризові управлінські рішення. За умов високої нестабільності, поєднаної з розвинутою адаптивністю, формується смарт-трансформаційний сценарій, у межах якого фінансова безпека забезпечується через цифровізацію, інновації та стратегічну гнучкість бізнес-моделі.

Методично дослідження спирається на системний підхід, що дозволяє інтегрувати фінансові та стратегічні параметри розвитку підприємства, структурно-логічний аналіз для формування сценаріїв трансформації бізнес-моделі, метод нормування та агрегування показників для побудови інтегральних індексів, порівняльний аналіз для оцінювання їх динаміки та сценарний метод для

моделювання альтернатив розвитку в умовах глобальних викликів. Окрім цього, застосовано елементи кластерного підходу для типологізації бізнес-моделей за сукупністю структурних характеристик (експортна орієнтація, валютна експозиція, інтенсивність капіталовкладень, ліквідність, залежність від державних закупівель). Кластеризація здійснювалася шляхом групування підприємств за подібністю середніх значень зазначених показників у 2019–2024 рр., що дозволило виявити стійкі конфігурації бізнес-моделей та інтерпретувати їх як альтернативні траєкторії трансформації в умовах глобальних викликів.

Такий підхід забезпечує поєднання параметричного аналізу фінансової вразливості з морфологічною типологією бізнес-моделей, що підвищує аналітичну аргументованість сценарних висновків.

Результати. У сучасних умовах глобальної нестабільності фінансова безпека підприємства перестає бути лише характеристикою фінансової стійкості, що визначається показниками ліквідності, платоспроможності та структури капіталу. Проведене дослідження дозволяє уточнити її економічний зміст як інтегральну властивість бізнес-моделі зберігати здатність до відтворення вартості в умовах параметрично мінливої зовнішньої турбулентності.

Трансформація бізнес-моделі змінює логіку формування доходів, структуру витрат, механізми створення цінності та характер ризиків. У цій площині фінансова безпека постає як результат узгодженості між конфігурацією бізнес-моделі та середовищними обмеженнями. У статичній моделі управління фінансова безпека ототожнюється зі станом платоспроможності та стабільності грошових потоків. Натомість у параметричній логіці вона визначається як здатність бізнес-моделі зберігати відтворювальну функцію за змінної інтенсивності зовнішнього тиску. Тобто фінансова безпека набуває ознак системної властивості, що залежить від стратегічної узгодженості внутрішніх і зовнішніх параметрів. Це дозволяє перейти від трактування фінансової безпеки як результату фінансової політики до її розуміння як похідної від стратегічної архітектури підприємства.

Проведена апробація визначення інтегральних параметрів на прикладі шести провідних фармацевтичних компаній України у 2019–2024 рр., які формують суттєву частку галузевого виробництва та представляють різні стратегічні конфігурації бізнес-моделей — від глобалізованих інноваційних до локальних державнозалежних. Така структурна диференціація дозволяє розглядати вибірку як релевантну для виявлення типових параметричних сценаріїв трансформації у межах галузі.

Результати проведеного аналізу засвідчили чітку залежність між індексом нестабільності середовища (*EWI*), індексом адаптивності (*IAEB*) та фінансовою вразливістю (табл. 1). Оскільки *IAEB* агрегує показники раціональності економічної поведінки (*IREB*), зростання адаптивності у 2023–2024 рр. відображає не лише структурну перебудову бізнес-моделей, а й підвищення узгодженості стратегічних рішень із фінансовими можливостями підприємств.

Аналіз узагальнених показників свідчить про чітко виражену параметричну динаміку фінансової безпеки фармацевтичних підприємств України у 2019–2024 рр. Упродовж 2019–2021 рр. середнє значення стратегічної прогалини залишалося від’ємним, що означало перевищення адаптивності над рівнем середовищної нестабільності та формування контрольованої фінансової стійкості. Переломним став 2022 рік, коли різке зростання індексу нестабільності середовища

до 0,800 призвело до переходу стратегічної прогалини у позитивну зону (0,130), що засвідчило тимчасове перевищення зовнішнього тиску над внутрішніми адаптивними можливостями підприємств.

Таблиця 1

**ПАРАМЕТРИЧНА ДИНАМІКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У 2019–2024 рр.**

Рік	Індекс нестабільності середовища (EWI, середнє)	Індекс адаптивності економічної поведінки (IAEB, середнє)	Стратегічна прогалина ($St = EWI_t - IAEB_t$)	Інтерпретація параметричного стану фінансової стійкості
2019	0,145	0,688	-0,543	висока параметрична стійкість
2020	0,241	0,681	-0,439	контрольована адаптивність
2021	0,211	0,644	-0,433	стабільність із помірним ризиком
2022	0,800	0,670	0,130	параметрична вразливість
2023	0,481	0,706	-0,225	адаптивна стабілізація
2024	0,386	0,711	-0,325	відновлення стратегічної рівноваги

Джерело: складено на основі розрахунків А. Горіна.

Водночас уже у 2023 році спостерігається відновлення параметричної рівноваги: середній індекс адаптивності зріс до 0,706, що забезпечило повернення стратегічної прогалини до від'ємного значення (-0,225). У 2024 році тенденція посилюється — *IAEB* досягає найвищого середнього рівня за весь період спостереження (0,711), а стратегічна прогалина знову набуває стабілізаційного характеру (-0,325). Така динаміка свідчить про здатність підприємств галузі не лише реагувати на шоки, а й структурно перебудовувати бізнес-моделі відповідно до змінених умов функціонування.

Особливо показовим є те, що попри зростання EWI у 2022 році майже в чотири рази порівняно з 2021 роком, середній рівень адаптивності знизився не критично, а в наступні роки продемонстрував відновлювальне зростання. Це дозволяє зробити висновок про наявність у досліджуваній вибірці адаптивно-компенсаторного механізму забезпечення фінансової безпеки, коли підвищення середовищного тиску стимулює трансформацію бізнес-моделі та посилення внутрішніх параметрів стійкості.

Отримані результати підтверджують, що фінансова безпека фармацевтичних підприємств формується не як статичний фінансовий стан, а як динамічна характеристика, що визначається співвідношенням нестабільності середовища та адаптивності економічної поведінки. Це емпірично обґрунтовує доцільність сценарного підходу до трансформації бізнес-моделі як механізму забезпечення стійкого розвитку в умовах глобальних викликів.

Порівняльний аналіз динаміки параметрів нестабільності середовища та адаптивності економічної поведінки (табл. 1) дозволяє інтерпретувати трансформаційні процеси у фармацевтичній галузі через призму трьох типових сценаріїв зміни бізнес-моделі, які визначають різний характер фінансової безпеки (табл. 2).

**СЦЕНАРІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
ТА ПАРАМЕТРИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

Сценарій	Параметрична конфігурація	Тип трансформації бізнес-моделі	Характер фінансової безпеки
Балансований (компенсаторний)	$IAEB > EWI (S_t < 0)$ за помірного EWI	Структурна стабілізація	контрольована параметрична стійкість
Кризово-мобілізаційний	$EWI > IAEB (S_t > 0)$	Реактивна перебудова	тимчасова фінансова вразливість
Смарт-адаптивний (трансформаційний)	Зниження EWI при зростанні $IAEB$, S_t повертається в «←»	Цифрова та структурна трансформація	проактивна фінансова стійкість

Джерело: складено авторами.

Балансований (компенсаторний) сценарій відповідає періоду 2019–2021 рр., коли адаптивність підприємств суттєво перевищувала рівень нестабільності середовища. У цих умовах фінансова безпека підтримувалася завдяки внутрішній узгодженості бізнес-моделі та раціональності управлінських рішень.

Кризово-мобілізаційний сценарій чітко проявився у 2022 році, коли різке зростання індексу нестабільності призвело до позитивного значення стратегічної прогалини. Така конфігурація означала параметричну вразливість і потребувала швидкої мобілізації ресурсів та перегляду бізнес-процесів.

Смарт-адаптивний (трансформаційний) сценарій спостерігається у 2023–2024 рр., коли за поступового зниження середовищного тиску підприємства не лише відновили, а й посилили рівень адаптивності. Повернення стратегічної прогалини до від'ємного значення свідчить про структурну перебудову бізнес-моделей та перехід до проактивної логіки забезпечення фінансової безпеки.

Таким чином, фінансова безпека у досліджуваній вибірці є похідною від параметричної конфігурації бізнес-моделі та її здатності трансформуватися відповідно до інтенсивності глобальних викликів. Вона формується не як короткострокова реакція на кризу, а як наслідок обраної траєкторії структурної та цифрової адаптації.

Поглиблений аналіз динаміки показників $IAEB$ за матеріалами шести провідних українських фармацевтичних компаній у 2022–2024 рр. свідчить, що відновлення від'ємного значення стратегічної прогалини у 2023–2024 рр. було пов'язане не лише зі зниженням індексу нестабільності середовища, а й зі зростанням адаптивних параметрів підприємств. Це вказує на структурні зміни бізнес-моделей, які мають ознаки смарт-трансформації.

У компаніях, що демонстрували вищу інтенсивність цифровізації бізнес-процесів, автоматизацію логістики, розвиток електронних каналів збуту та впровадження аналітики даних, приріст $IAEB$ був більш суттєвим порівняно з підприємствами, де цифрова модернізація відбувалася повільніше. Відповідно, саме у цих компаніях спостерігалось швидше скорочення стратегічної прогалини після шоку 2022 року. Для узагальнення результатів доцільно виділити три групи підприємств за типом параметричної реакції на кризу 2022 року (табл. 3).

ТИПИ ПАРАМЕТРИЧНОЇ РЕАКЦІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА КРИЗУ 2022 РОКУ

Тип реакції	Динаміка (2022–2024)	Підприємства	Параметричний характер трансформації	Фінансовий ефект
Прискорена адаптація	$\Delta IAEV \geq +0,03$ та повернення S_t у «–» у 2023 р.	Фармак, ІнтерХім, Артеріум	Швидке зростання адаптивності бізнес-моделі	Прискорене відновлення фінансової стійкості
Поступова стабілізація	$\Delta IAEV (0-0,03)$ та поступове зниження S_t	Дарниця	Помірне посилення адаптивності	Стабілізація фінансових показників
Обмежена реакція	$\Delta IAEV \approx 0$ або нестійка динаміка S_t	ЮРІЯ-Фарм, Київський вітамінний завод	Низька інтенсивність адаптивної перебудови	Підвищена або пролонгована фінансова вразливість

Джерело: складено авторами на основі емпіричних значень.

Групування здійснено на основі темпу приросту індексу адаптивності (*IAEV*) після пікового зростання нестабільності у 2022 році та швидкості повернення стратегічної прогалини (S_t) до від'ємного значення. Граничне значення приросту індексу адаптивності ($\Delta IAEV \geq 0,03$) визначено як емпірично значущий поріг зміни параметра в межах шкали нормування 0–1. Такий приріст відповідає мінімальному структурному зсуву, що перевищує випадкові коливання показників і відображає якісну зміну конфігурації бізнес-моделі, а не статистичний шум.

Підприємства першої групи (Фармак, ІнтерХім, Артеріум) продемонстрували найбільш виражений адаптивний відгук, що дозволило вже у 2023 році компенсувати шокове зростання середовищного тиску. У другій групі (Дарниця) відновлення мало більш поступовий характер. Підприємства третьої групи (ЮРІЯ-Фарм, Київський вітамінний завод) характеризувалися нижчими темпами параметричної перебудови, що зумовило більш тривалий період підвищеної фінансової напруги.

Ці результати свідчать, що посилення адаптивних характеристик бізнес-моделі відіграє роль внутрішнього стабілізаційного чинника, який компенсує зростання середовищного тиску. Підвищення значень *IAEV* у 2023–2024 рр. супроводжувалося скороченням стратегічної прогалини, що підтверджує взаємозалежність між адаптивністю економічної поведінки та рівнем фінансової вразливості підприємства. У цьому контексті цифрові та організаційні зміни слід розглядати не лише як інструменти підвищення операційної ефективності, а як складові механізму управління фінансовою безпекою через вплив на параметр адаптивності.

Відновлення від'ємного значення стратегічної прогалини у 2023–2024 рр. може бути інтерпретоване як наслідок переходу частини підприємств до адаптивної траєкторії трансформації бізнес-моделі, за якої внутрішні можливості розвитку починають перевищувати інтенсивність зовнішніх обмежень. Це свідчить про формування передумов для проактивної фінансової стійкості у посткризовому періоді.

Поглиблення параметричного аналізу фінансової безпеки потребує оцінювання структурних характеристик бізнес-моделі, які формують здатність

підприємства генерувати адаптивність. З цією метою було проаналізовано п'ять інтегральних фінансових показників: частку експорту (ExportShare), валютну експозицію (FXShare), залежність від державних закупівель (StateShare), інтенсивність капітальних інвестицій (CAPEX_Intensity) та ліквідність (Liquidity). Зазначені змінні відображають стратегічну конфігурацію бізнес-моделі та визначають рівень її інтеграції у глобальні ринки, інвестиційну активність, регуляторну залежність і фінансову гнучкість. Для узагальнення було розраховано середні значення показників за 2019–2024 рр., що дозволило сформуванню типологію бізнес-моделей у секторі (табл. 4).

Таблиця 4

СЕРЕДНІ ЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРНИХ ПОКАЗНИКІВ БІЗНЕС-МОДЕЛІ (2019–2024 рр.)

Компанія	Частка експорту (ExportShare)	Валютна експозиція (FXShare)	Залежність від державних закупівель (StateShare)	Інтенсивність капітальних інвестицій (CAPEX_Intensity)	Ліквідність (Liquidity)
Фармак	~0,51	~0,31	~0,20	~0,10	~0,54
Артеріум	~0,20	~0,20	~0,10	~0,04	~0,52
Дарниця	~0,02*	~0,11	NA	~0,04	~0,70
ЮРІЯ-Фарм	NA	NA	NA	~0,06	~0,66
ІнтерХім	NA	NA	NA	NA	~0,52
КВЗ	~0,04	NA	~0,24	NA	~0,36

Джерело: складено авторами на основі фінансових звітів, опублікованих на сайтах компаній.

Інтегральні структурні показники розраховано як середні значення відповідних фінансових коефіцієнтів за 2019–2024 рр., що відображають частку експорту, валютну інтеграцію, державну залежність, інвестиційну інтенсивність та ліквідність підприємства. Таким чином, зазначені змінні виступають проксі-індикаторами архітектури бізнес-моделі та дозволяють емпірично пов'язати її структурну конфігурацію з параметричною адаптивністю. Позначення NA у таблиці відображає відсутність публічно розкритих даних в аналізованому періоді. У таких випадках показник не включався до розрахунку середнього значення та не впливав на кластеризацію.

Отримані профілі засвідчують істотну структурну диференціацію бізнес-моделей у межах галузі. Зокрема, Фармак характеризується високою експортною орієнтацією, значною валютною інтеграцією та найбільшою інтенсивністю капіталовкладень, що свідчить про перехід до високотехнологічної глобалізованої моделі розвитку. Артеріум демонструє збалансований профіль із помірною глобалізацією та стабільною ліквідністю. Дарниця та ЮРІЯ-Фарм формують внутрішньоринкові адаптивні моделі з високою грошовою гнучкістю, тоді як КВЗ і ІнтерХім характеризуються низькою інвестиційною активністю та обмеженою інтеграцією в зовнішні ринки.

На основі структурних параметрів здійснено типологізацію бізнес-моделей, що дозволило виділити п'ять кластерів (табл. 5).

КЛАСТЕРНА ТИПОЛОГІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кластер	Підприємства	Ключові характеристики	Стратегічна інтерпретація
Глобалізований інноваційний	Фармак	Високий експорт, високий CAPEX, значна FX інтеграція, достатня ліквідність	Високотехнологічна модель, інтегрована у міжнародні ланцюги вартості
Регіонально збалансований	Артеріум	Помірний експорт, середній CAPEX, стабільна ліквідність	Комбінована модель з контрольованою глобалізацією
Внутрішньоринковий адаптивний	Дарниця, ЮРІЯ-Фарм	Низький експорт, висока ліквідність, середній CAPEX	Гнучка модель з фокусом на внутрішньому попиті
Консервативний локальний	ІнтерХім	Низька інтеграція, стабільна ліквідність, мінімальні інвестиції	Модель утримання позицій без активного масштабування
Державнозалежний низькоінвестиційний	КВЗ	Висока StateShare, низька ліквідність, відсутність CAPEX	Модель із підвищеними регуляторними ризиками

Джерело: складено авторами.

Кластерний аналіз показує, що фінансова безпека формується не лише через параметричну адаптивність, але й через структурну конфігурацію бізнес-моделі. Підприємства з високою інтенсивністю капіталовкладень та експортною диверсифікацією продемонстрували більш швидке відновлення стратегічної рівноваги після шоку 2022 року. Натомість компанії з низьким рівнем інвестицій та високою залежністю від державних програм характеризуються підвищеною довгостроковою вразливістю.

Отже, результати кластеризації підтверджують, що трансформація бізнес-моделі виступає ключовим чинником формування фінансової безпеки в умовах глобальних викликів. Структурні параметри — інвестиційна активність, ступінь глобалізації та фінансова гнучкість — визначають потенціал переходу до смарт-адаптивної траєкторії розвитку.

Дискусія. Отримані результати розширюють сучасні підходи до інтерпретації фінансової безпеки підприємства через призму резильєнтності. У міжнародних дослідженнях бізнес-резильєнтність переважно трактується як здатність організації відновлюватися після шоків або адаптуватися до кризових умов. Натомість проведений параметричний аналіз показує, що стійкість має співвідносний характер і формується як результат взаємодії інтенсивності зовнішнього тиску (*EWI*) та внутрішньої адаптивності бізнес-моделі (*IAEB*). Отримані результати корелюють із положеннями теорії динамічних здібностей [20], відповідно до яких стійкість підприємства визначається здатністю інтегрувати, перебудувувати та переорієнтувати ресурси в умовах турбулентності. Подібно до підходу С. Lengnick-Hall, Т. Beck та М. Lengnick-Hall [21], резильєнтність у цьому дослідженні розглядається не як статичний стан, а як процес, що включає передбачення, реагування та адаптивну реконфігурацію бізнес-моделі.

У цьому контексті показовою є концепція емерджентної резильєнтності, запропонована у дослідженні українських підприємств [12], відповідно до якої стійкість виникає як системна властивість унаслідок взаємодії стратегічної логіки, ресурсної конфігурації та механізмів адаптації. Отримані емпіричні результати підтверджують цю позицію: відновлення фінансової рівноваги у 2023–2024 рр. зумовлене не лише зниженням середовищного тиску, а передусім зростанням адаптивності. Зростання *IAEB* після 2022 року свідчить про відновлення раціональності економічної поведінки як базової умови формування емерджентної резильєнтності. Це дозволяє інтерпретувати стратегічну прогалину (S_t) як кількісний індикатор емерджентної резильєнтності: від’ємне значення S_t відображає компенсаційний ефект, тоді як позитивне — стан перевантаження системи.

У контексті трансформації бізнес-моделей результати також узгоджуються з висновками N. Foss та T. Saebi [22], які підкреслюють, що інновації бізнес-моделей є відповіддю на структурні зміни середовища, а не лише на технологічні зрушення. Цифрова інтеграція та інвестиційна модернізація, зафіксовані у дослідженні, відповідають логіці цифрової адаптації бізнес-моделі, описаній T. Ritter та C. Pedersen [23]. Отримані результати узгоджуються з висновками М. Теплюк, М. Сергієнко та О. Кирилюк [24], які обґрунтовують необхідність стратегічної трансформації підприємств у «новій нормальності» через цифровізацію та інноваційні підходи до подолання ентропійних ефектів середовища. У цьому контексті цифрова перебудова бізнес-моделі виступає не лише інструментом модернізації, а механізмом формування стійкості до зростаючої невизначеності.

Порівняння з дослідженнями цифрової трансформації та смарт-бізнес-моделей (зокрема [8; 14]), засвідчує, що цифровізація виступає не лише технологічним чинником модернізації, а структурним механізмом підвищення адаптивності. Водночас на відміну від підходів, де резильєнтність вимірюється через фінансові результати або якісні характеристики гнучкості, у даній роботі вона формалізується через співвідношення інтегральних параметрів, що дозволяє простежити її динаміку.

Отримані результати також уточнюють позиції досліджень антикризового управління, у яких домінує реактивна логіка стабілізації. Параметричний аналіз свідчить, що довгострокова фінансова стійкість формується через перехід бізнес-моделі до адаптивної траєкторії розвитку після шоку. Зростання адаптивності пов’язане не лише з організаційною гнучкістю, а й із впровадженням цифрових інтеграційних систем, зокрема ERP-рішень, які забезпечують раціональне використання ресурсів та координацію бізнес-процесів [15].

Крім того, емпіричні спостереження щодо поведінки підприємств у 2022 році співзвучні з результатами досліджень корпоративної стійкості в період COVID-19 [25], де показано, що фінансова гнучкість та інвестиційна активність зменшують негативний вплив макрошоків.

Кластерний аналіз структурних характеристик бізнес-моделей доповнює параметричні висновки. Підприємства з високою інвестиційною інтенсивністю та експортною диверсифікацією (Фармак, частково Артеріум) продемонстрували більш швидке відновлення параметричної рівноваги, що свідчить про системний характер їх адаптації. Внутрішньоринкові моделі (Дарниця, ЮРІЯ-Фарм) забезпечують стійкість переважно за рахунок фінансової гнучкості, тоді як низькоінвестиційні та державнозалежні конфігурації (КВЗ, частково ІнтерХім) характеризуються обмеженим потенціалом довгострокової трансформації.

Таким чином, інтеграція параметричного підходу (*EWI-IAEB-S*) та структурної типології бізнес-моделей дозволяє інтерпретувати фінансову безпеку як багаторівневу властивість, що формується на перетині зовнішньої турбулентності та внутрішньої стратегічної архітектури підприємства. У цьому контексті смарт-бізнес-модель постає як збалансована конфігурація інвестиційної спроможності, ринкової диверсифікації та фінансової гнучкості, що забезпечує перехід від реактивної стабілізації до проактивної стійкості.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження обґрунтовує параметричний підхід до інтерпретації фінансової безпеки підприємства в умовах трансформації бізнес-моделі та глобальних викликів. Доведено, що фінансова безпека не є статичним фінансовим станом, а формується як динамічна властивість бізнес-моделі, яка визначається співвідношенням нестабільності зовнішнього середовища та адаптивності економічної поведінки підприємства.

Емпіричний аналіз діяльності шести провідних українських фармацевтичних підприємств у 2019–2024 рр. засвідчив, що вирішальним чинником фінансової стійкості є не абсолютний рівень середовищного тиску, а здатність бізнес-моделі компенсувати його через зростання адаптивності. Період 2022 року продемонстрував перевищення нестабільності над адаптивними можливостями підприємств, тоді як у 2023–2024 рр. відбулося відновлення параметричної рівноваги, що підтверджує дію адаптивно-компенсаторного механізму забезпечення фінансової безпеки.

Сценарна типологія трансформації бізнес-моделей дозволила ідентифікувати різні траєкторії розвитку підприємств залежно від конфігурації інтегральних параметрів. Встановлено, що перехід до адаптивної траєкторії супроводжується скороченням стратегічної прогалини та формуванням передумов для проактивної фінансової стійкості.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні фінансової безпеки як параметрично зумовленої властивості бізнес-моделі, що визначається співвідношенням інтенсивності середовищної турбулентності та внутрішньої адаптивності, що дозволяє кількісно формалізувати стан фінансової вразливості через показник стратегічної прогалини та інтегрувати концепцію емерджентної резильєнтності у систему стратегування підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання показника стратегічної прогалини як інструменту моніторингу фінансової стійкості, діагностики ризиків та обґрунтування управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі в умовах зростаючої невизначеності.

Обмеження дослідження пов'язані, по-перше, з галузевою специфікою емпіричної вибірки, що охоплює лише фармацевтичні підприємства України, які функціонують у регульованому та високотехнологічному секторі. Це може обмежувати екстраполяцію результатів на галузі з іншою структурою ринкової конкуренції та інвестиційної інтенсивності. По-друге, параметрична модель базується на агрегованих фінансових показниках, що не враховують внутрішню організаційну складність підприємств та не охоплюють нефінансові аспекти адаптивності, зокрема культурні та управлінські фактори. По-третє, кластерна типологізація бізнес-моделей здійснювалася на основі середніх значень показників, що не дозволяє відобразити короткострокові коливання або ефекти нелінійної динаміки в окремі періоди турбулентності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням емпіричної бази на інші галузі економіки, поглибленням аналізу впливу цифрових інвестицій на параметр адаптивності, а також інтеграцією параметричного підходу з моделями оцінювання довгострокової вартості підприємства та стратегічного розвитку в умовах глобальної трансформації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на тестування параметричної моделі у міжгалузевому та міжнародному контексті, а також на інтеграцію нефінансових індикаторів цифрової зрілості та організаційної культури до структури показника адаптивної поведінки підприємства.

Література

1. Кузьомко В. М., Польова А. В. Економічна сутність та проблеми фінансової безпеки українських підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 51. С. 5–15. DOI: http://doi.org/10.33111/EE.2023.51.KuzomkoV_PolovaA.
2. Nosan N., Nazarenko S. Financial security management in economic security systems at different levels of management systems: methodological problems. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 6. С. 138–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2021_6_15.
3. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109–113. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.109.
4. Agres O., Sodoma R., Binert O., Samilo A., Romaniv V. Construction of a management model for financial security of business projects in the context of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 5, No. 13(137). P. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.340920>.
5. Кузьомко В. М., Несват А. Ю. Антикризові стратегії управління бізнесом в сучасних умовах. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 47. С. 118–127. DOI: http://doi.org/10.33111/EE.2021.47.KuzomkoV_NesvatA.
6. Востряков О. В., Сибірцева А. М. Цифровізація бізнес-організації: дефініція та інструменти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.005.016>.
7. Терещенко Ю. О. Генезис екосистемних бізнес-моделей. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. DOI: 10.33111/sedu.2024.55.113.127.
8. Бойченко К., Шевичук Н., Швидка О., Кузьомко В. Стійка синергія: створення інтегрованих смарт-бізнес-моделей для відновлення України та ЄС. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 5, No. 52. P. 314–326. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4166>.
9. Peñarroya-Farell M., Miralles F. Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 1. Art. 39. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>.
10. Eriksson T., Heikkilä M., Nummela N. Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*. 2022. Vol. 29, No. 3. P. 205–226. DOI: <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>.
11. Galkina T., Atkova I., Gabriellsson P. Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2023. Vol. 17, No. 4. P. 802–829. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1474>.
12. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: A study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, No. 1. P. 212–222. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>.

13. Yang Y., Yee R. W. Y. The effect of process digitalization initiative on firm performance: A dynamic capability development perspective. *International Journal of Production Economics*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108654>.
14. Tetteh F. K., Gyamerah K. K., Nyamekye B., Atiki G., Ashia R. Digital transformation and business model innovation: The relevance of strategic orientations under varying conditions of competitive intensity. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2025. Vol. 36, No. 3. P. 621–650. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2024-0394>.
15. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки*. 2023. Т. 32, № 3. С. 68–78. DOI: 10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051.
16. Zakharkin O. O., Boiko A. V., Sokol L. V. Digital technologies and tools for the financial security of business. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2023. No. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-02>.
17. Azeem N., Ullah M., Ullah F. Board gender diversity and firms' financial resilience during the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*. 2023. Vol. 58. DOI: 10.1016/j.frl.2023.104332.
18. Oliver J. J. Scenario planning: Reflecting on cases of actionable knowledge. *Futures & Foresight Science*. 2023. Vol. 5. Art. e164. DOI: <https://doi.org/10.1002/ffo2.164>.
19. Гребешкова О. М., Горін А. В. Параметричні моделі раціональності та поведінкового розбалансування економічної поведінки підприємства за умов глобальних викликів. *Вчені записки*. 2025. № 41(4). С. 169–188. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.11.075.081.
20. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
21. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
22. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
23. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 86. P. 180–190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>.
24. Tepluk M., Sergienko M., Kyryliuk O. Strategic development of enterprises in the new normal: Digital transformations and innovative approaches to adaptation to changes and entropy resilience. *Scientific Notes*. 2024. Vol. 37, No. 4. P. 8–17. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011.
25. Ding W., Levine R., Lin C., Xie W. Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*. 2021. Vol. 141, No. 2. P. 802–830. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.03.005>.

References

1. Kuzomko, V., & Polova, A. (2023). Economic essence and problems of the financial security of Ukrainian enterprises. *Economy and Entrepreneurship*, 51, 5–15. https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.KuzomkoV_PolovaA
2. Nosan, N., & Nazarenko, S. (2021). Financial security management in economic security systems at different levels of management systems: Methodological problems. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6, 138–146. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2021_6_15

3. Marusiak, N., & Bak, N. (2022). Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment. *Ekonomika ta Derzhava*, 2, 109–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.109>
4. Agres, O., Sodoma, R., Binert, O., Samilo, A., & Romaniv, V. (2025). Construction of a management model for financial security of business projects in the context of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(13[137]), 29–38. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.340920>
5. Kuzomko, V., & Nesvat, A. (2021). Anti-crisis business management strategies in modern conditions. *Economy and Entrepreneurship*, 47, 118–127. https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.KuzomkoV_NesvatA
6. Vostryakov, O. V., & Sybirtseva, A. M. (2024). Business digitalization: Definition and tools. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 54, 5–16. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.005.016>
7. Tereshchenko, Y. (2024). Genesis of ecosystem business models on the example of the entertainment industry. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 55, 113–127. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.113.127>
8. Boichenko, K., Shevchuk, N., Shvydka, O., & Kuzomko, V. (2023). Resilient synergy: Crafting integrated smart business models for EU-Ukrainian recovery. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(52), 314–326. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4166>
9. Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), Article 39. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>
10. Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205–226. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
11. Galkina, T., Atkova, I., & Gabrielsson, P. (2023). Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(4), 802–829. <https://doi.org/10.1002/sej.1474>
12. Hrebeshkova, O., Kyzenko, O., & Verba, V. (2025). Emergent approach to business resilience: A study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*, 26(1), 212–222. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>
13. Yang, Y., & Yee, R. W. Y. (2022). The effect of process digitalization initiative on firm performance: A dynamic capability development perspective. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108654>
14. Tetteh, F. K., Gyamerah, K. K., Nyamekye, B., Atiki, G., & Ashia, R. (2025). Digital transformation and business model innovation: The relevance of strategic orientations under varying conditions of competitive intensity. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 36(3), 621–650. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2024-0394>
15. Markuts, V., & Kyzenko, O. (2023). ERP system as a tool for ensuring the rational use of company resources. *Scientific Notes*, 32(3), 68–78. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
16. Zakharkin, O. O., Boiko, A. V., & Sokol, L. V. (2023). Digital technologies and tools for the financial security of business. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-02>
17. Azeem, N., Ullah, M., & Ullah, F. (2023). Board gender diversity and firms' financial resilience during the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104332>
18. Oliver, J. J. (2023). Scenario planning: Reflecting on cases of actionable knowledge. *Futures & Foresight Science*, 5, e164. <https://doi.org/10.1002/ffo2.164>

19. Hrebeshkova, O., & Horin, A. (2025). Parametric models of rationality and behavioral imbalance of enterprise economic behaviour under global challenges. *Scientific Notes*, 41(4), 169–188. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.11.075.081

20. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

21. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

22. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

23. Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

24. Tepliuk, M., Sergienko, M., & Kyrlyuk, O. (2024). Strategic development of enterprises in the new normal: Digital transformations and innovative approaches to adaptation to changes and entropy resilience. *Scientific Notes*, 37(4), 8–17. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011

25. Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 802–830. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.03.005>

Стаття надійшла 09.12.2025; прийнята до друку 17.03.2026 року

DOI 10.33111/vz_kneu.42.26.01.16.110.116

ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518.

УДК: 378.1:37.014.5

Кириленко Володимир Іванович

доктор економічних наук, професор
в.о. завідувача кафедри економічної теорії
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: kyrylenko.v.i@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7433-0630
+380503853772

Котенок Андрій Григорович

кандидат економічних наук, доцент
професор кафедри економічної теорії
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: andrii.kotenok@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9262-5865
+380503848018

Самійленко Андрій Петрович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економічної теорії
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
e-mail: samiilenko@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7257-5036
+380662501395

СЕЛЕКТИВНІСТЬ ВСТУПУ ТА СЕГМЕНТАЦІЯ КОНТИНГЕНТУ ЗА КОНКУРСНИМ БАЛОМ: ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ