

УДК 331.1

**Городня Т. А.**

horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

**Ніколайчук О. А.**

nicol.olga18@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7197-4713

к.е.н., доц., доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві,

готельно-ресторанної справи та туризму,

Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг

## ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

***Анотація.** В сучасних умовах економічної трансформації та невизначеності, спричинених війною, цифровізацією, глобалізацією та нестабільністю внутрішнього ринку, українські підприємства стикаються з необхідністю впровадження інноваційних підходів до управління. Особливої уваги набувають питання управління проектами, корпоративною культурою, соціальною відповідальністю бізнесу, використання цифрових технологій та адаптації організаційних структур до умов воєнного стану. Стаття ґрунтується на аналізі сучасних наукових джерел, у яких розглядаються ключові аспекти командотворення, оптимізації управлінських процесів, управління персоналом, економічної безпеки підприємства та сталого розвитку. У роботах дослідників, таких як О. Мельниченко, В. Горбунова, Н. Іванова, І. Козлова, Т. Полозова та інших, акцентовано увагу на необхідності системного підходу до управлінських процесів у підприємницьких структурах. Зокрема, розглянуто аналітичні системи управління, вплив корпоративної культури, цифровізацію управлінських рішень, трансформацію соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни та проблематику забезпечення економічної безпеки. Звернено увагу на роль оптимізації організаційної структури та використання цифрових інструментів для ефективного управління підприємством. Складена і запропонована економіко-математична модель, яка може бути застосована до концепції розвитку економічної культури бізнесу в умовах воєнної економіки. Вона дозволить сформулювати зв'язки між ключовими факторами, що впливають на розвиток економічної культури, та спрогнозувати можливі варіанти стратегії для сучасних підприємств. Проаналізовані джерела свідчать про актуальність формування нових концепцій управління, адаптованих до сучасних загроз і можливостей, що постають перед українськими підприємствами. Стаття пропонує підґрунтя для подальших досліджень у сфері управління в умовах економічної нестабільності, акцентуючи важливість міждисциплінарного підходу, цифрових інновацій та соціальної орієнтованості підприємницької діяльності.*

**Ключові слова:** культура, бізнес, соціальна відповідальність, стратегія, мотивація, сталий розвиток, поведінка, мислення, рішення, підтримка, цифровізація, оптимізація, модель, вплив, фактори.

**Horodnia Tetiana***horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088**Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv***Nikolaichuk Olha***nicol.olga18@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7197-4713**Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technologies in Restaurant Industry, Hotel&Restaurant Business and Tourism, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih***DIAGNOSIS OF BUSINESS ECONOMIC CULTURE  
IN THE CONDITIONS OF A WARTIME ECONOMY**

**Abstract.** *Under the current conditions of economic transformation and uncertainty caused by war, digitalization, globalization, and internal market instability, Ukrainian enterprises face the urgent need to implement innovative management approaches. Particular attention is given to project management, corporate culture, corporate social responsibility, the use of digital technologies, and the adaptation of organizational structures to the realities of wartime conditions. The article is based on an analysis of contemporary scientific sources that explore key aspects of team building, optimization of management processes, personnel management, enterprise economic security, and sustainable development. In the works of researchers such as O. Melnychenko, V. Horbunova, N. Ivanova, I. Kozlova, T. Polozova, and others, the importance of a systematic approach to management processes within business structures is emphasized. In particular, the article addresses analytical management systems, the influence of corporate culture, the digitalization of managerial decision-making, the transformation of business social responsibility in wartime conditions and the challenges of ensuring economic security. Attention is drawn to the role of organizational structure optimization and the use of digital tools for effective enterprise management. An economic-mathematical model has been developed and proposed, which can be applied to the concept of developing the economic culture of business in a wartime economy. This model allows for the formulation of connections between key factors influencing the development of economic culture and the forecasting of potential strategic options for modern enterprises. The analyzed sources highlight the relevance of forming new management concepts adapted to contemporary threats and opportunities faced by Ukrainian enterprises. The article lays a foundation for further research in the field of management under conditions of economic instability, emphasizing the importance of an interdisciplinary approach, digital innovations, and the social orientation of business activities.*

**Keywords:** culture, business, social responsibility, strategy, motivation, sustainable development, behavior, thinking, decision-making, support, digitalization, optimization, model, impact, factors.

**JEL Classification:** C61, L14, M14, M19, M21

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-4>

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах воєнної економіки, яка характеризується зростаючими ризиками, нестабільністю фінансових ринків, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням інвестиційної привабливості країни, особливої ваги набуває питання формування та підтримання високого рівня економічної культури бізнесу. Економічна культура підприємства відіграє ключову роль у прийнятті етичних управлінських рішень,

формуванні довіри з боку партнерів і споживачів, дотриманні законодавчих норм, а також у забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. В умовах війни, коли традиційні економічні механізми зазнають суттєвих змін, а адаптивність і стійкість бізнесу стають критичними факторами виживання, виникає необхідність у глибокій діагностиці економічної культури суб'єктів господарювання.

Але, разом з тим, на сьогодні в Україні спостерігається певна фрагментарність досліджень, відсутність системного підходу до оцінки економічної культури бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Недостатня увага приділяється аналізу впливу зовнішніх кризових чинників на морально-етичні та управлінські засади ведення бізнесу. Це створює суттєві труднощі для розроблення ефективних управлінських стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємств навіть в умовах загрози втрати економічної і соціальної стабільності.

Таким чином, актуальним є науковий пошук інструментів діагностики економічної культури підприємств, які дозволять ідентифікувати слабкі місця в системі управління, визначити рівень відповідності внутрішніх бізнес-процесів сучасним вимогам доброчесності, ефективності та соціальної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання економічної культури бізнесу, її трансформації в умовах кризових і надзвичайних ситуацій, а також можливостей проведення її діагностики в управлінському контексті є предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Поняття економічної культури розглядається як система цінностей, норм, моделей поведінки, що визначають стиль ведення бізнесу, етику взаємодії з партнерами, працівниками та суспільством загалом. Зокрема, у працях О. І. Амоші та колективу авторів підкреслюється, що в умовах глобальних змін економічна культура стає не лише чинником репутації, а й запорукою стійкості підприємства. Автори вказують на необхідність гармонізації економічної ефективності з соціальною відповідальністю як прояв високої культури ведення бізнесу.

У дослідженнях С. В. Коруна аналізується вплив воєнних дій на поведінку підприємств, зокрема посилення адаптивних моделей управління, зростання значущості горизонтальних зв'язків і посилення ролі неформальних практик у взаємодії. Автор зазначає, що в умовах війни підприємства переосмислюють свою роль у суспільстві, виявляючи нові рівні етичної відповідальності через волонтерську діяльність, забезпечення працівників, збереження робочих місць.

Також у дослідженні Я. В. Куценко акцентується увага на тому, що війна провокує

«економічну переоцінку цінностей» у бізнесі, стимулює моральну мобілізацію, формує нові орієнтири довіри й взаємодії.

Сучасна наукова література рекомендує різноманітні підходи до оцінки економічної культури. Зокрема, І. І. Чекмарьова пропонує аналітичну модель, що базується на оцінці управлінських рішень за критеріями доброчесності, відкритості, відповідальності та ефективності. Такий підхід дозволяє виявляти відхилення від етичних норм і розробляти стратегії вдосконалення внутрішньої культури.

Значна увага також приділяється опитувальним і експертно-аналітичним методам, що використовуються для кількісної оцінки проявів економічної культури. Наприклад, у праці В. П. Огієнка пропонується адаптована система показників, яка дозволяє вимірювати рівень культурної адаптації бізнесу до екстремальних умов, у тому числі воєнного часу.

Зарубіжні ж дослідники наголошують на культурних відмінностях у веденні бізнесу в різних країнах, що набувають особливого значення в умовах глобальної нестабільності. У звітах Міжнародної організації праці зазначається, що високий рівень економічної культури бізнесу дозволяє підприємствам більш гнучко адаптуватися до кризових проблем, зберігаючи соціальні стандарти та етичні принципи.

Крім того, у дослідженні українського Центру економічної стратегії наведено емпіричні дані щодо змін у поведінці українських підприємств під час війни: відзначено зростання уваги до прозорості, зменшення тіньових практик, активізацію внутрішнього корпоративного волонтерства, що прямо вказує на підвищення рівня економічної культури.

**Постановка завдання.** У зв'язку з трансформаціями, які відбуваються у вітчизняному бізнес-середовищі в умовах воєнного стану, виникає нагальна потреба в науковому аналізі рівня економічної культури підприємств як критичного чинника їх стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності. В умовах високої невизначеності, втрати економічної стабільності, різного роду загроз фізичному і ресурсному функціонуванню підприємств, особливої актуальності набуває діагностика внутрішніх управлінських цінностей, норм, моделей поведінки та стратегічних орієнтирів, які формують економічну культуру бізнесу.

Так, у межах даної статті ми ставимо за мету наступне:

1. Поглибити теоретико-методологічне розуміння сутності економічної культури бізнесу, розглянути її структуру, функції та особливості прояву в умовах воєнної економіки.

2. Проаналізувати трансформаційні зміни в підходах до ведення бізнесу, що відбулися в Україні з початку повномасштабної війни, та визначити, яким чином змінилися поведінкові та етичні орієнтири підприємств у напрямку соціальної відповідальності, прозорості, доброчесності та партнерства.

3. Розробити аналітичний інструментарій для діагностики рівня економічної культури бізнесу, що може бути використаний підприємствами різних галузей для самооцінки та стратегічного управління цінностями й поведінковими моделями.

4. Запропонувати науково обґрунтовані напрями вдосконалення економічної культури підприємств, що включатимуть формування адаптивних управлінських стратегій, етичних кодексів, механізмів мотивації персоналу на засадах культури довіри, прозорості й відповідальності.

5. Сформулювати практичні рекомендації для керівників підприємств, науковців та розробників економічної політики щодо підвищення ролі економічної культури як стратегічного ресурсу сталого розвитку бізнесу у воєнних та поствоєнних умовах.

6. Провести практичну апробацію методики діагностики, склавши економіко-математичну модель, яка дозволить сформулювати зв'язки між ключовими факторами, що впливають на розвиток економічної культури, та спрогнозувати можливі варіанти стратегії для підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічна культура бізнесу є багатовимірним феноменом, який охоплює сукупність цінностей, норм, знань, установок, моделей управлінської поведінки та форм економічного мислення, що виявляються у процесах прийняття рішень, ведення переговорів, організації праці та взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона формує своєрідну «інституціональну оболонку» бізнесу, яка визначає межі допустимого, очікуваного та бажаного в підприємницькій практиці.

Як зазначає Якимчук А. Ю., економічна культура є сукупністю прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень людей і цінностей у різних сферах соціально-економічної діяльності, що сприяє розвитку

ринкових відносин і формує поведінку особистості у межах ринку [1].

На думку Завальної Ж. В., економічна культура проявляється в тому, що за наявності розуміння у осіб моральних принципів та принципів економічної діяльності вони реалізуються в положеннях договірних форм взаємодії, що тягне за собою позитивний ефект як для самих осіб договірної взаємодії, так і для суспільства в цілому [2].

Згідно з визначенням Косович Б. І. економічна культура – це культура виробництва, культура праці, культура господарювання, корпоративна культура тощо [3]. Вона включає майстерність виконання підприємницької діяльності, умови досягнення успіху, взаємовідносини у процесі праці, культуру організації праці та виробничого процесу, беручи за основу традиції, цінності, уявлення і навички, що були здобуті у процесі життєдіяльності.

Так, у структурному вимірі економічна культура бізнесу охоплює:

- когнітивний компонент, тобто знання та уявлення про економічну діяльність, роль та правила на ринку;

- нормативний компонент, що включає систему морально-етичних норм, правил взаємодії, етичних кодексів;

- поведінковий компонент, який передбачає встановлені норми і моделі поведінки в межах підприємства;

- ціннісний компонент, тобто домінуючі пріоритети в управлінні, такі як відповідальність, чесність, сталий розвиток.

Що стосується функціонального призначення, то економічна культура виконує наступні ролі:

- регулятивну, де встановлює межі допустимої поведінки;

- інтегративну, коли забезпечує єдність організаційних зусиль;

- мотиваційну, що формує внутрішні стимули до діяльності;

- ідентифікаційну, яка сприяє формуванню корпоративної ідентичності;

- адаптаційну, що полегшує пристосування до зовнішніх змін.

Зазначимо, що в контексті воєнної економіки ці функції активізуються в нових обставинах. Зокрема, в умовах ризиків, ресурсної нестачі та високої невизначеності економічна культура стає чинником мобілізації внутрішніх ресурсів, координації дій персоналу та підтримки морального духу [4]. Бізнес зму-

шений не лише пристосовуватися до нових умов, а й приймати управлінські рішення, що мають соціальну та гуманітарну вагу – наприклад, участь у відновленні інфраструктури, забезпечення працівників у прифронтових зонах, реалізація благодійних ініціатив.

Сьогодні все частіше підприємства демонструють підвищену увагу до етичних аспектів своєї діяльності, запроваджують нові внутрішні кодекси поведінки, посилюють культуру прозорості, взаємної підтримки та соціальної відповідальності.

Таким чином, в умовах воєнної економіки економічна культура бізнесу еволюціонує від статичної етичної норми до динамічного інструменту адаптації, стійкості та морального вибору, що забезпечує збереження довіри, стабільності та інституційної легітимності підприємств.

Повномасштабне військове вторгнення росії в Україну зумовило кардинальні зрушення в економічному житті країни, що торкнулися не лише інфраструктури, логістики, кадрових ресурсів і фінансування, а й ціннісно-нормативного рівня ведення бізнесу. Українські компанії, незалежно від галузі чи масштабу, опинилися перед необхідністю переосмислення своєї ролі у суспільстві, а також адаптації до принципово нової реальності, тобто економіки виживання, солідарності та відповідальності.

В умовах війни відбулося зміщення стратегічних акцентів бізнесу – від виключно прибуткових цілей до цілей збереження колективу, підтримки держави, допомоги армії та локальних громад. На перший план вийшли такі етичні орієнтири, як соціальна відповідальність, прозорість, солідарність, партнерство, що раніше сприймалися часто як декларативні.

На сьогодні поведінкові трансформації українського бізнесу виявилися у:

- Відкритості до горизонтальної взаємодії. Бізнеси почали об'єднуватися у волонтерські коаліції, галузеві ініціативи підтримки ЗСУ, спільні логістичні або виробничі платформи.

- Пріоритетності етичного вибору над вигодою. Низка компаній публічно відмовилися від співпраці з партнерами, які не засудили агресію, або покинули російські ринки попри прибутковість (наприклад, Rozetka, Нова пошта тощо).

- Розширенні внутрішньої культури підтримки. Більшість компаній у 2022–2024 рр. формували гнучкі графіки, виплачували додат-

кові соціальні допомоги, зберігали робочі місця навіть за відсутності прибутку [5].

На сьогоднішній момент особливої ваги набуло поняття «етичного лідерства», тобто здатності власників і керівників не лише координувати економічні процеси, а й слугувати моральним орієнтиром для колективу, демонструючи послідовність у допомозі фронту, прозорість у комунікаціях, відкритість до внутрішніх діалогів. У багатьох організаціях відбулися посилення горизонтального менеджменту, акцент на емоційну безпеку персоналу, розвиток мікрокультур довіри. Крім того, сформувався новий вектор бізнес-культури, такий як патріотична економіка, де участь у національному спротиві розглядається як невід'ємна частина економічної місії компанії.

Це спостерігалось у таких проявах:

- релокація виробництва з метою збереження робочих місць;

- випуск товарів подвійного призначення (наприклад, дрони, амуніція, медичні вироби);

- підтримка територіальної оборони, закупівля авто та дронів за кошти компаній.

Таким чином, трансформаційні зрушення у підходах до ведення бізнесу в Україні в умовах війни свідчать про перехід до ціннісно зорієнтованої моделі підприємництва, де поведінкові й етичні орієнтири стали не просто репутаційними складовими, а критичними факторами стійкості, легітимності й довгострокової перспективи бізнесу.

В умовах воєнної економіки ключовим аспектом є адаптивність бізнесу, здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Підприємства, що вижили в умовах війни, активно запроваджували методи гнучкого управління, орієнтуючись на мінімізацію ризиків та максимізацію можливостей через інновації, диверсифікацію та партнерства. Котковський В. Р. зазначає: війна може як загальмувати розвиток особистісного потенціалу працівників, так і сприяти його формуванню та розкриттю нових ресурсів, залежно від конкретних обставин та від того, як компанія і працівники адаптуються до нових умов [6]. Зокрема, зросла важливість кризового управління, що передбачає не лише стабілізацію виробничих процесів, але й оперативне коригування стратегій компанії у відповідь на екстремальні умови. Це може включати адаптацію виробничих потужностей до нових реалій (наприклад, випуск продукції, яка має високий попит у воєнний час, такої як засоби захисту

або медичні вироби), зміну бізнес-моделей на основі нових технологій або ресурсів.

Одним із критичних аспектів у війсьній економіці є ефективне використання обмежених ресурсів, зокрема людських, фінансових, матеріальних. Дослідження показують, що в умовах воєнного часу компанії в Україні змушені адаптувати свої внутрішні процеси з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності використання кожного виду ресурсів [7].

Зокрема, стало популярним використання аутсорсингу та аутстафінгу для зниження витрат на заробітну плату, збереження персоналу за допомогою віддалених або гнучких форм роботи. Крім того, бізнеси активно вводять цифрові технології, що дозволяють знижувати витрати на фізичну інфраструктуру, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і здійснювати моніторинг використання ресурсів у реальному часі.

Варто зазначити, що з початком повномасштабної війни в Україні інноваційні підходи до управління бізнесом стали критичними для стійкості, виживання та адаптації підприємств. Основними і переважними факторами в умовах воєнної економіки виявилися цифровізація, автоматизація та використання інтелектуальних технологій, які дозволяють бізнесу не лише зберігати конкурентоспроможність, а й виводити підприємства на нові рівні ефективності.

Цифрові технології стали основою для забезпечення гнучкості й адаптивності бізнес-процесів під час війни. Як зазначає дослідження World Economic Forum [8], цифровізація дозволяє компаніям миттєво реагувати на зміни в умовах ринку, знижувати операційні витрати, підвищувати продуктивність і підтримувати стабільність виробництва навіть за відсутності фізичних ресурсів та інфраструктури.

Отже, незважаючи на складні сучасні умови, перспективи розвитку економічної культури бізнесу включають кілька основних напрямків, які сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств:

1. Адаптація до цифрових технологій. На сьогодні цілком зрозуміло, що в майбутньому бізнеси, які інтегрують у свої стратегії цифрові платформи та рішення, отримають конкурентні переваги. Це не лише підвищує ефективність, але й дозволяє зберігати зв'язок із клієнтами та партнерами, навіть за умов змін у ринкових умовах.

2. Підвищення гнучкості управлінських структур. Адаптація до гнучких моделей управ-

ління, де організаційні структури мають здатність швидко змінюватися, дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни, що важливо в умовах воєнної економіки.

3. Вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності. У кризових умовах підприємства активно розвивають принципи корпоративної соціальної відповідальності, що стає важливою складовою їхньої економічної культури. Вони прагнуть не лише забезпечити прибутковість, а й виконувати соціальні функції, покращуючи імідж та забезпечуючи сталий розвиток навіть у складних умовах.

Так, стратегії соціальної відповідальності повинні орієнтуватися на: підтримку внутрішніх працівників, тобто забезпечення їх соціальними гарантіями (проведення заходів для збереження робочих місць, адаптація умов праці до нових реалій є важливими складовими корпоративної відповідальності), а також на підтримку громад та територіальних громад, на яких функціонують підприємства. Важливою є участь у благодійних ініціативах, донорських кампаніях, сприяння відновленню інфраструктури та наданню гуманітарної допомоги.

Отже, розробка стратегії розвитку економічної культури бізнесу в умовах воєнної економіки повинна базуватися на гнучкості, цифрових технологіях, корпоративній соціальній відповідальності та інноваціях. Тільки адаптуючи свої стратегії та інтегруючи нові підходи до бізнесу, підприємства зможуть не лише зберегти свою стабільність під час кризи, але й забезпечити подальший розвиток на тлі соціальних та економічних проблем.

Для формування та дослідження зв'язку між ключовими факторами, що впливають на розвиток економічної культури, складемо економіко-математичну модель, яка може бути застосована до розкриття розвитку економічної культури бізнесу в умовах воєнної економіки. Ця модель дозволить сформулювати зв'язки між ключовими факторами, що впливають на розвиток економічної культури, та спрогнозувати можливі варіанти стратегії для підприємств.

Метою цієї моделі є оптимізація стратегії розвитку економічної культури бізнесу, яка враховує фактори, характерні для воєнної економіки (наприклад, криза, зміни в соціальних і економічних умовах). Для побудови такої моделі використовуємо концепцію мультифакторного впливу, де основними факторами є:

1. Корпоративна соціальна відповідальність, що включає елементи підтримки внутрішніх працівників та благодійні ініціативи.

2. Цифровізація бізнесу та інтеграція технологій, що впливають на ефективність виробничих процесів.

3. Гнучкість організаційної структури, яка включає адаптацію до кризових умов.

4. Інноваційна активність, що сприяє стабільності бізнесу у нових умовах.

5. Сталий розвиток та екологічна відповідальність, які є складовою стратегії корпоративної культури.

Модель базується на лінійній регресії з урахуванням взаємозв'язків між основними змінними, які впливають на ефективність і стійкість економічної культури підприємства в умовах воєнної економіки.

Для впровадження моделі ми позначимо:

$Y_t$  – індекс економічної культури підприємства на час  $t$  (загальна оцінка розвитку економічної культури на основі соціальних та економічних критеріїв);

$X_1$  – індекс корпоративної соціальної відповідальності (вимірюється через витрати на підтримку працівників, благодійність і соціальні програми);

$X_2$  – індекс цифровізації бізнесу (вимірюється через рівень автоматизації процесів, впровадження нових технологій, використання онлайн-платформ);

$X_3$  – індекс гнучкості організаційної структури (оцінка адаптивності бізнесу до кризових ситуацій, можливість швидко переналаштувати виробничі процеси);

$X_4$  – індекс інноваційної активності (вимірюється через кількість нових продуктів/послуг, впроваджених в умовах кризи);

$X_5$  – індекс сталого розвитку та екологічної відповідальності (включає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, рівень відповідальності перед громадами, екологічні ініціативи).

Математичний вираз моделі наступний:

$$Y_t = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \epsilon_t \quad (1)$$

де  $\alpha_0$  – константа, що відображає базовий рівень економічної культури до впровадження змін;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$  – коефіцієнти впливу кожного з факторів на економічну культуру бізнесу (визначаються через методи регресії на основі реальних даних);

$\epsilon_t$  – випадкова похибка, що враховує непередбачувані зовнішні фактори.

Далі опишемо фактори:

1. Індекс корпоративної соціальної відповідальності. Цей фактор визначає, як політика підприємства щодо благодійності та підтримки внутрішніх працівників впливає на його репутацію та стабільність в умовах кризи. Більш високі витрати на соціальні програми можуть знижувати короткострокову рентабельність, але в довгостроковій перспективі це може збільшити лояльність співробітників і споживачів, що є критично важливим для розвитку бізнесу в умовах війни.

2. Індекс цифровізації. Він враховує технологічні інвестиції, які дозволяють бізнесу стати більш гнучким і ефективним. В умовах війни, коли можливість фізичної присутності підприємств на ринку обмежена, цифрові платформи стають важливим засобом для досягнення успіху.

3. Індекс гнучкості організаційної структури. Він характеризує здатність підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах воєнної економіки здатність швидко адаптувати виробничі процеси та організувати альтернативні канали постачання є вирішальним чинником.

4. Індекс інноваційної активності. Він показує оцінку впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей. В умовах нестабільної економіки інноваційні стратегії здатні дозволити підприємству знайти нові можливості для розвитку і подолати кризові явища.

5. Індекс сталого розвитку та екологічної відповідальності. Інвестиції в екологічні ініціативи можуть сприяти підвищенню довіри з боку споживачів та зменшенню витрат на енергоносії, що має особливе значення під час кризових періодів.

У даній моделі кожен із коефіцієнтів ( $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ ) повинен бути визначений через метод найменших квадратів або інші методи регресії на основі статистичних даних. Для цього необхідно провести аналіз даних підприємств, які працюють в умовах воєнної економіки, щоб визначити взаємозв'язки між факторами і економічною культурою.

Отже, в межах даної моделі ми можемо дати певні рекомендації для практичного застосування:

1. Підприємства, які інвестують у корпоративну соціальну відповідальність, здатні

покращити свою репутацію і, таким чином, забезпечити стабільність у воєнних умовах.

2. Цифровізація бізнесу допомагає підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижуючи вплив кризових факторів.

3. Підприємства повинні підвищувати гнучкість організаційної структури та активно впроваджувати інновації, щоб бути готовими до змін у будь-який момент.

4. Інвестування в сталий розвиток та екологічні ініціативи може призвести до економії ресурсів і покращення соціальної відповідальності підприємства.

Ця модель дозволяє підприємствам у воєнній економіці приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку економічної культури, базуючись на взаємозв'язках між ключовими факторами. Оцінка кожного з них допоможе визначити пріоритети і забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах кризи. Дана економіко-математична модель може бути адаптована та використана для аналізу підприємств в умовах воєнної економіки та для прогнозування ефективності різних стратегій розвитку економічної культури.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Економічна культура бізнесу в умовах воєнної економіки виявляється важливим чинником для забезпечення стійкості підприємств у кризових ситуаціях. Вона охоплює не лише традиційні аспекти корпоративної культури, але й інтеграцію соціальної відповідальності, інноваційної діяльності, цифрових технологій та сталого розвитку. Це дозволяє не тільки зберігати конкурентоспроможність бізнесу, але й підтримувати соціальну та економічну стабільність в умовах воєнної економіки.

Сталий розвиток та екологічна відповідальність не лише покращують імідж підприємства, але й стають важливими факторами забезпечення економічної безпеки. У контексті воєнної економіки екологічні ініціативи здатні зменшити витрати на енергоносії та сприяти зниженню негативного впливу на навколишнє середовище.

Економіко-математична модель, розроблена в дослідженні, дає змогу виявити взаємозв'язки між основними факторами, що впливають на економічну культуру бізнесу в умовах воєнної економіки. Використання цієї моделі дозволяє не лише оцінювати ефективність стратегії, але й прогнозувати розвиток бізнесу на основі різних сценаріїв.

Що стосується перспектив у подальшому, то є можливість розширення моделі на нові фактори. Для розвитку економіко-математичної моделі доцільно включити додаткові змінні, такі як фактори впливу зовнішніх ринків (наприклад, зміни в зовнішньоекономічній політиці), та оцінити їхній вплив на економічну культуру бізнесу. Це дозволить отримати більш точні прогнози щодо майбутнього розвитку підприємств в умовах глобальних змін.

Також у подальшому можна провести окреме дослідження впливів воєнних ситуацій на довгострокову стратегію підприємств, включаючи зміни в стратегічних пріоритетах, інвестиціях, фінансових стратегіях та адаптації до нових умов. Аналіз таких змін дозволить більш детально вивчити, як війна і кризи впливають на стійкість та економічну культуру підприємств.

Також у перспективі можна вивчити вплив нових економічних реалій на освіту та навчання. Дослідження повинно спрямовуватися і на аналіз того, як нові економічні умови, в тому числі у воєнний час, змінюють вимоги до освіти та навчання працівників, зокрема в контексті економічної культури та управління бізнесом в умовах криз.

Ці перспективи досліджень дозволяють не лише поглибити розуміння ключових факторів, що впливають на економічну культуру бізнесу в умовах воєнної економіки, але й розробити практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть зберегти стабільність і успішно адаптуватися до умов, що постійно змінюються.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Якимчук А. Ю. Формування економічної культури суспільства в сучасних умовах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. № 2(94). С. 264–274.
2. Завальна Ж. В. Економічна культура в договірному регулюванні суспільних відносин. *Forum Prava*. 2020. № 62(3), 44–54. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1322851>
3. Косович Б. І. Економічна культура як елемент людиноспрямованої економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1 (77). С. 67–73. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/1\\_77\\_2022/11.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/1_77_2022/11.pdf)
4. Махначова Н. М. Соціальна мобілізація та ресурсний потенціал громади. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5175>



5. Бізнес обговорив ключові соціальні реформи з Мінсоцполітики. *Європейська Бізнес Асоціація*. 02.04.2025. URL: <https://eba.com.ua/biznes-obgovoryv-klyuchovi-sotsialni-reformy-z-minsotspolityky/>

6. Котковський В. Р., Самородов Б. В. Управління людськими ресурсами в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50).

7. Яценко Л. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 17.05.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

8. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum*. Jan 14, 2016. URL: <https://weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>.

## REFERENCES

1. Yakymchuk A. Yu. (2021), Formuvannia ekonomichnoi kultury suspilstva v suchasnykh umovakh, *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, (2(94), s. 264–274.

2. Zavalna Zh. V. (2020), Ekonomichna kultura v dohovirnomu rehuliuванні suspilnykh vidnosyn, *Forum Prava*, 62(3), s. 44–54, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1322851>

3. Kosovych B. I. (2022), Ekonomichna kultura yak element liudynospriamovanoi ekonomiky, *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, №1 (77), s. 67–73, available at: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/1\\_77\\_2022/11.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/1_77_2022/11.pdf)

4. Makhnachova N. M. (2016), Sotsialna mobilizatsiia ta resursnyi potentsial hromady, *Efektivna ekonomika*, № 10, available at: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5175>

5. Biznes obhovoryv kliuchovi sotsialni reformy z Minsotspolityky. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia*. 02.04.2025, available at: <https://eba.com.ua/biznes-obgovoryv-klyuchovi-sotsialni-reformy-z-minsotspolityky/>

6. Kotkovskiyi V. R. and Samorodov B. V. (2024), Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №3 (50).

7. Yatsenko L. Problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochykh mist. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. 17.05.2024, available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

8. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum*. Jan 14, 2016, available at: <https://weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

*Стаття надійшла: 11.08.2025*

*Стаття прийнята: 08.09.2025*

*Стаття опублікована: 27.10.2025*