

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 2 (106) / 2026



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 2 (106)

Київ 2026

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)
Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

- 051 Економіка
- 071 Облік і оподаткування
- 072 Фінанси, банківська справа та страхування
- 073 Менеджмент
- 075 Маркетинг
- 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
- 241 Готельно-ресторанна справа
- 281 Публічне управління та адміністрування
- 292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2026

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: *Ekonomičeskie nauki* (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: *Ekonomičeskie nauki*

Редакція:

Головний редактор: **Алексеева Катерина Андріївна** — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України, Україна

Редакційна колегія:

Андреева Ольга Миколаївна — доктор політичних наук, професор, професор кафедри міжнародної інформації Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету, Україна

Бобось Олександр Леонідович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Україна

Гнилицька Лариса Володимирівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна

Гуменна Олександра Віталіївна — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри інноваційних бізнес-технологій Інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна

Кравченко Ольга Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

Маначинська Юлія Анатоліївна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, Україна

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, професор Академії праці, соціальних відносин та туризму, Україна

Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету, Україна

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Львівського університету бізнесу та права, Україна

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

Захарко Сільвія — доктор економічних наук, доцент, доцент (conferențiar universitar) Молдавського державного університету, Молдова

Чобану Генадіє — доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник Національного науково-дослідного інституту праці та соціального захисту (INCSMPS), Румунія

Editorial Team

Editor-in-Chief: Alekseieva Kateryna — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Production and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine

Editorial Board Members:

Andrieieva Olha — Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of International Information, Educational and Scientific Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Bezverkhyi Kostiantyn — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics, Ukraine

Bobos Oleksandr — Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

Hnylytska Larysa — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Humenna Oleksandra — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Innovative Business Technologies, Anatolii Poruchnyk Institute of Business Education, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Kravchenko Olha — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Ukraine

Manachynska Yuliia — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Chernivtsi Institute of Trade and Economics, State University of Trade and Economics, Ukraine

Okhrimenko Ihor — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Enterprise and Management of the Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine

Parasii-Verhunencko Iryna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics, Ukraine

Skrynkovskyi Ruslan — PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Information Technologies, Lviv University of Business and Law, Ukraine

Tarasenko Iryna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Zaharco Silvia — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Conferențiar universitar at Moldova State University, Moldova

Ciobanu Ghenadie — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher at the National Research Institute for Labor and Social Protection (INCSMPS), Romania

ЗМІСТ

Лазебник Лариса Леонідівна РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ	13
Заблудська Інна Володимирівна, Бузько Ірина Романівна, Белоусов Ярослав Ігорович ОЦІНЮВАННЯ РОЗБУДОВИ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: КОНТРАКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ	24
Андреев Артем Русланович ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	32
Базарна Ольга Вікторівна ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ТА ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ В КОНТЕКСТІ ПОЛІТИК ЄС.....	40
Баланюк Іван Федорович, Жолоб Роман Васильович ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЗБУТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ І КОНТРОЛЮ	51
Бойда Світлана Василівна УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	59
Бражна Лілія Вікторівна, Костенко Олександр Миколайович, Бугайчук Максим Олександрович ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: СТАТИСТИЧНІ, АНАЛІТИЧНІ, ПОДАТКОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРЕДУМОВИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ І ОБҐРУНТОВАНОГО ВИКОРИСТАННЯ.....	65
Будрейко Микита Андрійович КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	73
Булак Юлія Володимирівна, Лісович Тарас Юрійович АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ	83
Воскобійник Соломія Ярославівна, Пугачов Володимир Миколайович, Ткаченко Сергій Олександрович УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БАГАТОРІВНЕВИХ КРИЗ: МЕНЕДЖЕРСЬКІ МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ	89

Гевчук Анна Вікторівна, Савчук Борис Петрович РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВДОСКОНАЛЕННІ ОБЛІКУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ — РЕЗУЛЬТАТ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	99
Головня Юлія Ігорівна, Олійник Володимир Вікторович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	107
Гордополов Володимир Юрійович, Роскладка Андрій Анатолійович, Овчарик Роман Юрійович КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ НА ОСНОВІ МЕТОДУ ВІДСТАНІ ВІД ЕТАЛОНУ.....	115
Демчишак Назар Богданович, Білецький Андрій Богданович, Щуревич Оксана Ігорівна РОЗВИТОК РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	122
Дмитровська Вероніка Степанівна, Бойко Ольга Станіславівна, Цюпа Оксана Петрівна РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	132
Єрістов Денис Миколайович КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	140
Золковер Андрій Олександрович, Тарасенко Ірина Олексіївна, Обертинський Богдан Володимирович, Козирев Олексій Олексійович, Пакош Олег Олександрович ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ БАНКІВ ТА КОМПАНІЙ-УЧАСНИКІВ ФОНДОВОГО РИНКУ	147
Ізмайлов Олександр Ільдарович ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРІВІТНИЦТВА КРАЇН В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ	156
Ізмайлов Ярослав Олексійович, Захожай Костянтин Валерійович, Єгорова Ірина Геннадіївна ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	163
Линдюк Андрій Олександрович УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	174
Лук'янчук Денис Юрійович ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСАХ НА ОСНОВІ ОНЧЕЙН-ДАНИХ: МОДЕЛЬ І ЕМПІРИЧНА ВАЛІДАЦІЯ	181
Лютий Ігор Олексійович, Носова Євгенія Анатоліївна ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ	191
Мельник Вікторія Іванівна, Погрішук Борис Васильович, Проць Андрій Олегович АУТСОРСИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОСИСТЕМИ ПАРТНЕРСТВ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	200

Наливайко Наталія Ярославівна, Волкова Наталія Вікторівна, Мармуляк Анна Сергіївна МОТИВАЦІЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ	207
Нікульнікова Ганна Володимирівна, Астаф'єва Катерина Олександрівна РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ ЗБУТУ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ	215
Овчарук Олена Михайлівна, Петін Віталій В'ячеславович МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	222
Одрехівський Микола Васильович АНАЛІТИКА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	230
Онищенко Андрій Михайлович, Остапенко Олександр Петрович МОДЕЛЮВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ВАРТІСНОЇ СТРУКТУРИ ЕКОЛОГІЧНО ЗБАЛАНСОВАНОЇ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ	236
Охріменко Ігор Віталійович, Камінська Тетяна Григорівна, Райковська Інна Тадеушівна ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ	245
Педос Василь Миколайович ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ	254
Пилипенко Юрій Іванович, Швець Антон Сергійович ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД...	260
Пилипів Надія Іванівна, Рудий Микола Володимирович, Сологуб Святослав Ігорович ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВЕДЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЦІЛЕЙ	268
Погрішук Олег Борисович, Нагорний Віталій Володимирович, Мартусенко Ірина Валеріївна СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	277
Райко Діана Валеріївна ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА	284
Расшивалов Дмитро Петрович, Підвисоцький Ян Володимирович, Подольчук Олег Володимирович ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВИХ-ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	292
Ромащенко Ольга Сергіївна, Кондрашов Олексій Андрійович, Снітко Артем Сергійович ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ІНТЕГРОВАНА ЦИФРОВА СИСТЕМА	305
Ронжес Олена Євгеніївна СУБ'ЄКТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ У ЦИФРОВІЗОВАНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	315

Турило Анатолій Михайлович, Короленко Ріта Вікторівна БЮДЖЕТ МІСТА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЯКІСНОГО ФОРМУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ	325
Федоренко Олексій Дмитрович ЕВОЛЮЦІЯ ДОМІНУЮЧИХ ПАРАДИГМ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	330
Фоміна Олена Володимирівна ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТІВ	339
Халатур Світлана Миколаївна ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ІНСТРУМЕНТАМИ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ	347
Шипуліна Юлія Сергіївна, Коломієць Артем Олександрович СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ INSTAGRAM	357
Шостаковська Антоніна Віталіївна, Литвинов Єгор Володимирович ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ	369
Яценко Наталя Михайлівна ЦИФРОВИЙ ОБЛІК ЯК ФУНДАМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ	376
Діський Андрій Валерійович ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ НА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	384
Правдивець Олександр Миколайович НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО САМООЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧА ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ «ІНСПЕКТОР З ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ»	391

CONTENTS

Lazebnyk Larysa HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION	13
Zablodska Inna, Buzko Iryna, Bielousov Yaroslav ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF GREEN ECONOMY OF REGIONS IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: CONTRACT ACTIVITIES	24
Andrieiev Artem IMPROVEMENT OF TOOLS FOR DIAGNOSIS OF INTERNAL BUSINESS PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	32
Bazarna Olha CIRCULAR ECONOMY AS A MARKETING STRATEGY IN THE AGRICULTURAL SECTOR: PROJECT-BASED APPROACH AND GERMANY'S EXPERIENCE IN THE CONTEXT OF EU POLICIES	40
Balaniuk Ivan, Zholob Roman DIGITAL TECHNOLOGIES IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR SALES COST MANAGEMENT AS A TOOL OF ECONOMIC ANALYSIS AND CONTROL	51
Boida Svitlana TIME MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS: TIME MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF SITUATIONAL MANAGEMENT	59
Brazhna Liliia, Kostenko Oleksandr, Buhaichuk Maksym ORGANIZATION OF ACCOUNTING: STATISTICAL, ANALYTICAL, TAX, AND MANAGERIAL PREREQUISITES FOR THEIR IMPROVEMENT AND SUBSTANTIATED USE	65
Budreiko Mykyta CLASSIFICATION OF THE FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF HEALTH SYSTEM IN UKRAINE	73
Bulak Yuliia, Lisovych Taras ANALYSIS OF METHODS FOR ASSESSING THE LEVEL OF ECONOMIC DIGITALIZATION OF INTERNATIONAL MARKETS	83
Voskobiinyk Solomiia, Pugachov Volodymyr, Tkachenko Serhii MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MULTILEVEL CRISES: MANAGEMENT MODELS AND ASSESSMENT TOOLS	89
Hevchuk Anna, Savchuk Borys THE ROLE OF DIGITAL TOOLS IN IMPROVING INCOME AND EXPENSE ACCOUNTING — THE RESULT OF THE EFFICIENCY OF A MODERN ENTERPRISE	99
Holovnia Yuliia, Oliynyk Volodymyr STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT FOR THE RECONSTRUCTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES BASED ON THE CIRCULAR ECONOMY	107

Hordopolov Volodymyr, Roskladka Andrii, Ovcharyk Roman COMPARATIVE ANALYSIS OF IT COMPANIES' PERFORMANCE EFFICIENCY BASED ON THE BENCHMARK DISTANCE METHOD	115
Demchyshak Nazar, Biletskyi Andrii, Shchurevych Oksana DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET IN UKRAINE: INFRASTRUCTURE SUPPORT UNDER THE CHALLENGES OF ECONOMIC INTELLECTUALIZATION	122
Dmytrovska Veronika, Boiko Olga, Tsiupa Oksana DEVELOPMENT OF STATE FINANCIAL CONTROL AND AUDIT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES	132
Yeristov Denys KEY COMPETENCIES OF CONSTRUCTION COMPANIES' COMPETITIVENESS IN THE WARTIME AND POST-WAR PERIOD	140
Zolkover Andrii, Tarasenko Iryna, Obertynskyi Bohdan, Kozyrev Oleksii, Pakosh Oleh IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROLLING MECHANISMS IN THE MANAGEMENT PROCESSES OF BANKS AND STOCK MARKET PARTICIPANTS	147
Izmailov Oleksandr THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE STUDY OF TRADE AND ECONOMIC COOPERATION BETWEEN COUNTRIES UNDER CONDITIONS OF INTEGRATION	156
Izmailov Yaroslav, Zakhochai Kostiantyn, Yegorova Iryna PROBLEMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF TAX CULTURE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	163
Lyndyuk Andriy PERSONNEL MANAGEMENT AS A DRIVER OF EFFICIENT ECONOMIC POTENTIAL UTILIZATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES	174
Lukianchuk Denys INTEGRAL ASSESSMENT OF BORROWER CREDITWORTHINESS IN DECENTRALIZED FINANCE BASED ON ON-CHAIN DATA: MODEL AND EMPIRICAL VALIDATION	181
Lyutyy Igor, Nosova Evgenia FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS: THREATS AND WAYS OF STRENGTHENING	191
Melnyk Viktoriia, Pohrishchuk Borys, Prots Andriy OUTSOURCING AS AN ELEMENT OF THE PARTNERSHIP ECOSYSTEM IN BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION	200
Nalyvaiko Nataliia, Volkova Nataliia, Marmulyak Anna MOTIVATION AND RETENTION OF STAFF IN REMOTE AND HYBRID WORKING CONDITIONS	207
Nikulnikova Hanna, Astafieva Kateryna DEVELOPMENT OF DIGITAL SALES CHANNELS AS A COMPONENT OF MODERN PLACE MARKETING	215
Ovcharuk Olena, Petin Vitalii METHODOLOGY FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN INNOVATION-ORIENTED ORGANIZATIONS	222
Odrekhyvskyi Mykola ANALYTICS OF ENTERPRISE REHABILITATION	230

Onyshchenko Andrii, Ostapenko Oleksandr MODELING THE COST-MATERIAL VALUE STRUCTURE OF AN ENVIRONMENTALLY BALANCED SECTORAL STRUCTURE OF THE ECONOMY.....	236
Okhrimenko Ihor, Kaminska Tetiana, Raikovska Inna TRANSFORMATION OF THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF SMALL BUSINESSES UNDER DIGITALIZATION: INSTITUTIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS.....	245
Pedos Vasyi ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DIGITAL INNOVATIONS.....	254
Pylypenko Yuri, Shvets Anton FORECASTING HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN UKRAINE: A SCENARIO APPROACH.....	260
Pylypiv Nadiya, Rudyi Mykola, Solohub Sviatoslav ORGANIZATION AND CONDUCT OF MANAGERIAL ACCOUNTING OF BUSINESS PROCESSES IN CONSTRUCTION ENTERPRISES TO ACHIEVE MANAGERIAL OBJECTIVES	268
Pogrishchuk Oleh, Nagornii Vitaly, Martusenka Iryna MODERN APPROACHES TO REGIONAL ENTREPRENEURIAL POTENTIAL MANAGEMENT: SOCIO-ECONOMIC ASPECT	277
Raiko Diana TRANSFORMATION OF CONSUMER BEHAVIOR PATTERNS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL COMMUNICATIONS AND SOCIAL MEDIA.....	284
Rashyvalov Dmytro, Pidvysotskyi Ian, Podolchuk Oleg TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MODELS OF FINANCIAL ECOSYSTEMS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY	292
Romashchenko Olga, Kondrashov Oleksiy, Snytko Artem THE INTERNET ENVIRONMENT AS AN INTEGRATED DIGITAL SYSTEM.....	305
Ronzhes Olena AGENCY OF ECONOMIC ACTORS IN A DIGITALIZED INSTITUTIONAL ENVIRONMENT	315
Turylo Anatoliy, Korolenko Rita CITY BUDGET: THEORETICAL ASPECTS OF QUALITATIVE FORMATION AND IMPLEMENTATION CONTROL	325
Fedorenko Oleksii THE EVOLUTION OF DOMINANT PARADIGMS IN INTERNATIONAL TRADE POLICY.....	330
Fomina Olena INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO MANAGEMENT ACCOUNTING FOR CONCESSION PROJECTS.....	339
Khalatur Svitlana WAYS TO STRENGTHEN UKRAINE'S FINANCIAL SECURITY USING BUDGETARY AND TAX POLICY INSTRUMENTS	347
Shypulina Yuliya, Kolomiets Artem MODERN METHODS OF CONSUMER BEHAVIOR MANAGEMENT USING DIGITAL MARKETING TOOLS IN THE SOCIAL NETWORK INSTAGRAM.....	357

Shostakovska Antonina, Lytvynov Yehor

DIGITAL TOOLS FOR MANAGING THE SOCIAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL
IN THE CULTURAL SECTOR..... 369

Yatsenko Natalia

DIGITAL ACCOUNTING AS THE FOUNDATION OF STRATEGIC FINANCIAL CONTROL..... 376

Dyskiy Andriy

THE IMPACT OF DOMESTIC TOURISM ON THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL
BUSINESS IN UKRAINE 384

Pravdyvets Oleksandr

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO SELF-ASSESSMENT OF PROFESSIONAL
COMPETENCIES OF APPLICANTS FOR THE PROFESSIONAL QUALIFICATION
“MILITARY REGISTRATION INSPECTOR” 391

Lazebnyk Larysa

DSc. in Economics, Professor,

Professor at the Department of Management and Business Administration

State Tax University

Лазебник Лариса Леонідівна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри управління та бізнес-адміністрування

Державний податковий університет

ORCID: 0000-0003-2234-4093

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-12008

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Summary. Introduction. The rapid development of digital technologies associated with the Fourth Industrial Revolution has significantly transformed economic systems, labor markets, and the competencies required from the workforce. The diffusion of technologies such as artificial intelligence, automation, big data analytics, and digital platforms has increased the importance of human capital as a key determinant of economic competitiveness, innovation capacity, and sustainable economic growth. In this context, the formation and effective utilization of human capital have become central priorities of modern economic policy.

Objective. The purpose of this study is to analyze the role of human capital in ensuring technological development and economic productivity in the context of the Fourth Industrial Revolution and to develop an econometric model for assessing the impact of human capital, digital skills, and innovation activity on labor productivity.

Materials and Methods. The methodological basis of the research is formed by human capital theory, endogenous growth theory, and the concept of the knowledge-based economy. The study applies methods of systemic analysis, comparative analysis, synthesis of scientific literature, statistical analysis, and econometric modeling. The empirical basis of the research includes internationally recognized statistical databases, including those of the World Bank, OECD, Eurostat, and the United Nations Development Programme.

Results. The study develops a conceptual framework that illustrates the relationship between education systems, digital competencies, innovation activity, and economic productivity. International indicators of human capital development, including the Human Capital Index and Human Capital Index Plus, are analyzed, revealing significant cross-country differences in the accumulation of human capital. An econometric model based on an extended Cobb–Douglas production function is proposed to estimate the influence of human capital development, digital skills, and research and development investments on labor productivity.

Prospects. Future research may focus on expanding the empirical analysis using panel data for a larger group of countries and examining the role of education policy, innovation systems, and institutional factors in supporting human capital development in the era of digital transformation.

Key words: human capital, human capital assessment, Human Capital Index, intellectual capital, Fourth Industrial Revolution, post-industrial transformations, digitalization, artificial intelligence, new technologies.

Анотація. Вступ. Стрімкий розвиток цифрових технологій, пов'язаний із Четвертою промисловою революцією, суттєво трансформує економічні системи, структуру зайнятості та вимоги до професійних компетентностей працівників. Поширення таких технологій, як штучний інтелект, автоматизація, великі дані та цифрові платформи, підвищує роль людського



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

капіталу як ключового чинника економічної конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та довгострокового економічного зростання. У цих умовах формування та ефективне використання людського капіталу стає одним із центральних завдань сучасної економічної політики.

Мета. Метою дослідження є аналіз ролі людського капіталу у забезпеченні технологічного розвитку та економічної продуктивності в умовах Четвертої промислової революції, а також розроблення економетричної моделі оцінювання впливу людського капіталу, цифрових навичок та інноваційної активності на рівень продуктивності праці.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є теорія людського капіталу, теорія ендегенного економічного зростання та концепція економіки знань. У роботі використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення наукових джерел, економіко-статистичні методи та економетричне моделювання. Емпірична база дослідження сформована на основі міжнародних статистичних баз даних Світового банку, OECD, Eurostat, UNDP та інших міжнародних організацій.

Результати. У дослідженні обґрунтовано концептуальну модель розвитку людського капіталу, яка демонструє взаємозв'язок між освітою, цифровими компетенціями, інноваційною активністю та економічною продуктивністю. Проаналізовано міжнародні показники розвитку людського капіталу, зокрема Human Capital Index та Human Capital Index Plus, що відображають суттєві міжкраїнові відмінності у рівні накопичення людського капіталу. Запропоновано економетричну модель, побудовану на основі розширеної виробничої функції Кобба–Дугласа, яка дозволяє оцінити вплив людського капіталу, цифрових навичок та інвестицій у дослідження і розробки на продуктивність праці.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення емпіричного аналізу шляхом використання панельних даних для ширшого кола країн, а також на дослідження ролі освітньої політики, інноваційної інфраструктури та інституційних факторів у формуванні людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: людський капітал, оцінювання людського капіталу, індекс людського капіталу, інтелектуальний капітал, четверта промислова революція, постіндустріальні трансформації, цифровізація, штучний інтелект, нові технології.

The statement of the problem in its general form and its connection with important scientific or practical tasks. The transition to the Fourth Industrial Revolution has fundamentally transformed the nature of economic development and the structure of labor markets. Digital technologies, artificial intelligence, automation, and advanced data analytics are increasingly integrated into production systems and organizational processes. These technological transformations significantly change the requirements for workforce competencies and increase the importance of knowledge, innovation capacity, and digital skills.

Under such conditions, human capital becomes one of the most critical factors of economic competitiveness and long-term economic growth. Countries that invest effectively in education systems, professional training, and innovation infrastructure are better positioned to adopt new technologies and maintain high productivity levels. At the same time, many economies face significant challenges related to skills mismatch, insufficient investment in education and research, and limited technological readiness.

The problem of human capital development in the context of the Fourth Industrial Revolution is therefore closely connected with several important scientific and practical tasks. These include improving the quality of education systems, developing digital competencies within the workforce, supporting lifelong learning, and strengthening innovation ecosystems. Addressing these challenges is essential for ensuring sustainable economic development and improving national competitiveness in the global economy.

The scientific novelty of this research lies in the development of an integrated analytical framework

combining human capital indicators, digital skills, and innovation activity in an econometric model based on the extended Cobb-Douglas production function.

An analysis of the latest research and publications in which the solution of this problem has been initiated and on which the author relies, highlighting the previously unresolved parts of the general problem to which this article is devoted. The rapid development of digital technologies associated with the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) has significantly transformed economic systems, labor markets, and the competencies required from the workforce. Technologies such as artificial intelligence, robotics, big data analytics, cloud computing, and the Internet of Things increasingly influence production systems and organizational processes. As a result, human capital development has become one of the key determinants of economic competitiveness, innovation capacity, and sustainable economic growth [17].

Recent academic research emphasizes that the successful implementation of Industry 4.0 technologies depends largely on the availability of highly skilled human resources capable of adapting to technological change. In particular, Štaffenová and Kucharčíková (2024) analyze the relationship between human capital management, employee competencies, organizational values, and motivation in the context of Industry 4.0 transformation [12]. Their empirical study demonstrates that companies that systematically develop employee competencies and motivational systems achieve higher levels of competitiveness in digitalized markets.

The transformation of workforce competencies in the context of digitalization is further examined by Id-rissi Gartoumi and Koumetio Tekouabou [8]. Through

a systematic literature review, the authors explore the concept of Skills 4.0 and identify the key competencies required in the digital economy. These competencies include digital literacy, analytical thinking, creativity, and collaborative problem-solving abilities. The authors emphasize that modern educational systems must adapt to technological change in order to prepare workers for new forms of employment.

Similarly, Aji, Ikhlas, and Wati (2024) investigate the development of human resource competencies in response to the challenges and opportunities created by Industry 4.0 [3]. Their research highlights the importance of lifelong learning, professional training, and organizational investment in employee development. According to the authors, continuous education and skill upgrading are essential for ensuring workforce adaptability in rapidly evolving technological environments.

The relationship between technological transformation and labor force competencies is further explored by Alhloul and Kiss [4]. Using a bibliometric analysis combined with a survey of workforce competencies, the authors identify the main skill groups required in Industry 4.0 environments. Their findings indicate that modern labor markets increasingly require a combination of technological expertise, cognitive skills, and socio-emotional competencies.

Technological transformation also influences innovation systems and collaborative networks. Córcoles, Triguero, and Cuerva (2025) analyze the role of technological cooperation in facilitating Industry 4.0 transformation among manufacturing firms [5]. Their empirical research demonstrates that collaboration between companies, research institutions, and innovation networks significantly improves firms' technological capabilities and contributes to human capital development.

The broader impact of Industry 4.0 on human capital formation has been examined by Sima et al. (2020), who conducted a systematic review of research on the influence of digital technologies on employment and consumer behavior [11]. Their findings suggest that the Fourth Industrial Revolution increases the demand for highly skilled workers while simultaneously reducing the need for routine manual labor.

The readiness of human resources to operate in technologically advanced environments has also been studied by Vrchota et al. (2020). Their research evaluates the preparedness of employees for Industry 4.0 implementation and highlights the importance of digital competencies, educational attainment, and organizational training programs in supporting technological transformation [14].

In addition to international research, Ukrainian scholars have made significant contributions to the analysis of human capital development under conditions of digital transformation. Ukrainian researchers often focus on the institutional, socio-economic, and labor market aspects of digitalization.

For example, Kolot and Herasymenko (2020) analyze the transformation of employment structures and labor relations in the digital economy. Their research highlights the emergence of new forms of employment, including platform work and gig economy practices, which require workers to possess new digital and adaptive competencies [9].

The transformation of labor markets in the context of digitalization has also been examined by Zaloznova, Pankova, and Ostafichuk (2020). Their study analyzes global and Ukrainian labor markets under conditions of digital transformation and identifies major challenges associated with technological change, including structural unemployment, skills mismatch, and the need for workforce retraining [16].

The broader socio-economic implications of digital transformation have been investigated by Kolot, Herasymenko, and Shevchenko (2022), who examine changes in employment structures within the digital economy. Their research demonstrates that digitalization significantly alters employment patterns and requires the modernization of labor market institutions [10].

Institutional transformations and structural modernization of the Ukrainian economy have been analyzed by Heyets (2016), who highlights the importance of innovation-driven development and knowledge-based economic growth [1]. The author argues that strengthening human capital through education, research, and innovation policy represents a key prerequisite for technological advancement and economic modernization.

Finally, Kindzerskyi (2019) examines the role of industrial policy and structural transformation in enhancing technological competitiveness. His research emphasizes that the modernization of industrial sectors requires highly qualified human capital capable of supporting innovation and technological development [2].

Overall, the reviewed literature demonstrates that human capital development is a critical factor in ensuring successful technological transformation in the era of the Fourth Industrial Revolution. Both international and Ukrainian scholars emphasize that investments in education, digital competencies, and lifelong learning are essential for ensuring economic competitiveness and sustainable development.

Research Gap. Despite the growing body of literature on human capital and technological transformation, several important research gaps remain in the existing studies.

First, many recent studies analyze the relationship between digital technologies, artificial intelligence, and labor markets, yet relatively few works provide a comprehensive analysis of how these technological transformations influence the formation, structure, and development of human capital at the macroeconomic level. Most empirical studies focus on firm-level productivity or occupational change, leaving broader

national and institutional dimensions insufficiently explored.

Second, the majority of empirical research on digital human capital has been conducted in developed economies, particularly in the European Union and North America. Consequently, there is limited empirical evidence regarding how technological transformation affects human capital development in transition and emerging economies. These economies often face additional challenges such as institutional constraints, lower levels of technological adoption, and limited investments in education and research.

Third, existing studies frequently analyze individual components of human capital, such as education or digital skills, rather than examining the multidimensional nature of human capital, which includes professional competencies, innovation capacity, adaptability, and lifelong learning abilities. As a result, the interaction between human capital development, innovation activity, and technological change remains insufficiently explored.

Fourth, while numerous studies highlight the positive effects of digital technologies on productivity and innovation, fewer works investigate the policy mechanisms required to support human capital development in the context of the Fourth Industrial Revolution, particularly in areas such as education reform, labor market policy, and innovation policy.

Therefore, further research is needed to develop an integrated analytical framework that examines the relationship between human capital development, technological progress, and innovation-driven economic growth.

Formulation of the objectives of the article (statement of the problem). The rapid development of digital technologies associated with the Fourth Industrial Revolution has significantly transformed economic systems, labor markets, and the structure of professional competencies required from the workforce. In these conditions, human capital has become one of the key determinants of technological development, innovation capacity, and long-term economic growth.

Despite the growing number of studies devoted to the relationship between technological change and labor market transformation, the role of human capital as a systemic factor of technological adoption and productivity growth remains insufficiently explored, particularly at the macroeconomic level. Existing research often focuses on individual components of human capital, such as education or digital skills, without providing an integrated analytical framework that captures the complex interaction between human capital development, innovation activity, and technological transformation.

Moreover, many empirical studies concentrate primarily on developed economies, while relatively limited attention has been given to transition and emerging economies that face additional structural challenges

in adapting to digital transformation. These challenges include limited investment in research and development, insufficient digital competencies within the workforce, and institutional barriers that constrain innovation-driven growth.

Therefore, the objective of this article is to analyze the role of human capital development in ensuring technological progress and economic productivity in the context of the Fourth Industrial Revolution. The study aims to develop a conceptual framework that explains the relationship between education systems, digital competencies, innovation activity, and economic performance.

In order to achieve this objective, the research also seeks to construct an econometric model based on the extended Cobb–Douglas production function to evaluate the impact of human capital, digital skills, and research and development investment on labor productivity. The proposed model allows for a quantitative assessment of the contribution of human capital development to economic performance and technological advancement.

Exposition of the main material of the study with full justification of the scientific results obtained

Theoretical Framework

The theoretical framework of this study is based on several complementary theoretical approaches that explain the relationship between human capital development, technological change, and economic growth.

The first theoretical foundation is the human capital theory, which emphasizes the role of education, knowledge, and professional skills as key factors of economic productivity and development. According to this approach, investments in education and skill development increase individual productivity and contribute to long-term economic growth E. R. Eide, M. H. Showalter [6].

The second theoretical perspective is endogenous growth theory, which highlights the role of knowledge, innovation, and research and development activities as central drivers of economic development. Within this framework, human capital acts as a crucial factor facilitating technological innovation and the diffusion of new technologies M. A Verba [13]. Another important theoretical approach is the concept of the knowledge-based economy, which emphasizes the growing importance of intangible assets, intellectual capital, and innovation in modern economic systems. In knowledge-based economies, human capital becomes a key resource enabling technological progress and sustainable economic growth.

Finally, the study draws upon the concept of the Fourth Industrial Revolution, which describes the ongoing technological transformation characterized by the integration of digital technologies, artificial intelligence, automation, and advanced data analytics into

economic and social systems. Within this context, human capital plays a crucial role in enabling societies to adapt to technological change and to harness the potential benefits of digital transformation M. V. Freitas [7].

Together, these theoretical perspectives provide a comprehensive framework for analyzing the relationship between human capital development, technological innovation, and economic performance.

The expected scientific contribution of the study lies in developing an integrated analytical approach to examining the relationship between human capital development, technological transformation, and innovation-driven economic growth. The article aims to extend the existing literature by providing empirical evidence on how investments in education, research, and digital skills contribute to economic productivity and innovation capacity.

Furthermore, the research seeks to identify policy implications for improving human capital development strategies in the context of the Fourth Industrial Revolution.

The conceptual framework illustrates how human capital development influences technological adoption, innovation activity, and economic productivity in the context of the Fourth Industrial Revolution. The conceptual model assumes that human capital development acts as a central mechanism linking education systems, technological change, and economic performance. Education and training contribute to the formation of knowledge, professional competencies, and digital skills. These elements collectively form human capital, which enables workers and organizations to adopt new technologies and participate in innovation processes. Technological adoption and innovation activity, in turn, increase labor productivity and stimulate long-term economic growth. Within the context of the

Fourth Industrial Revolution, the importance of human capital becomes even greater because digital technologies require a workforce capable of learning, adapting, and interacting with complex technological systems.

The conceptual framework presented in Figure 1 illustrates the structural relationships between human capital development, technological adoption, innovation activity, and economic productivity within the context of the Fourth Industrial Revolution. The model positions human capital as a central mechanism that links education systems with technological change and economic performance.

Education and professional training constitute the foundational components of human capital formation. Through formal education, vocational training, and lifelong learning systems, individuals acquire knowledge, professional competencies, and digital skills that enable them to function effectively in technologically advanced environments. These elements collectively shape the quality of human capital available within an economy.

The conceptual model suggests that developed human capital significantly enhances the capacity of individuals and organizations to adopt new technologies. In the era of the Fourth Industrial Revolution, characterized by rapid diffusion of artificial intelligence, digital platforms, and advanced automation, the ability of the workforce to adapt to technological change becomes a key determinant of competitiveness. Skilled labor not only facilitates the adoption of emerging technologies but also actively contributes to innovation processes.

Innovation activity represents another important channel through which human capital influences economic performance. Highly educated and skilled workers participate in research and development activities, generate new knowledge, and contribute to

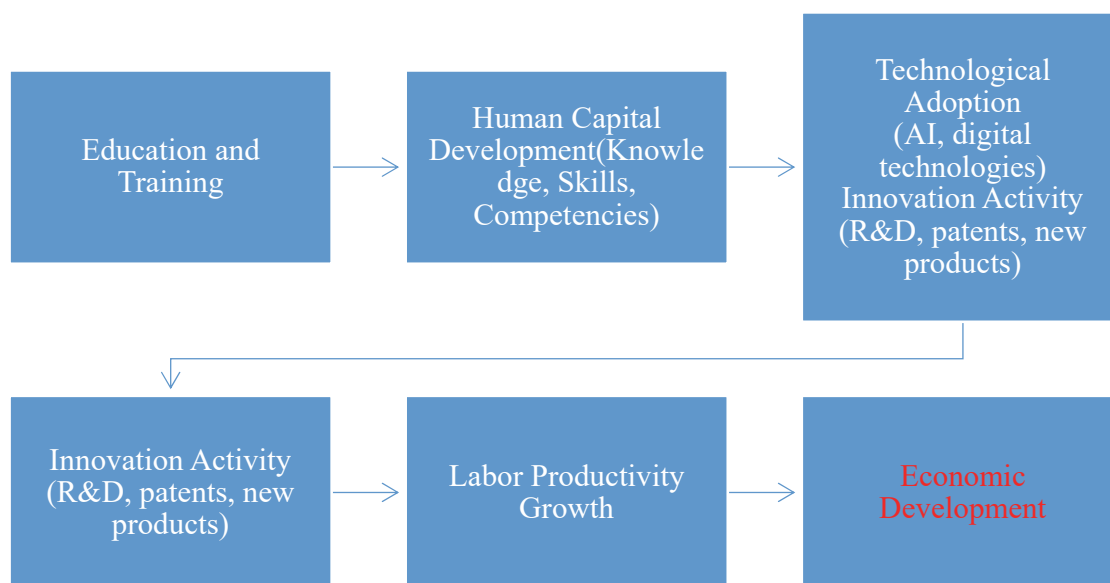


Fig. 1. Conceptual model human capital development
Source: compiled by the author based on [6; 7; 13]

technological improvements. As a result, innovation leads to higher productivity, improved production processes, and the development of new products and services.

Ultimately, the interaction between human capital, technological adoption, and innovation contributes to increased labor productivity and long-term economic growth. Therefore, within the framework of the Fourth Industrial Revolution, investments in education, skills development, and knowledge generation become strategic determinants of sustainable economic development.

The next step can be to create model which will help to assess efficiency of human capital. The empirical analysis may rely on internationally recognized statistical databases, including:

- **World Bank** — human capital indicators, education, R&D expenditure;
- **OECD** — skills indicators, innovation and productivity data;
- **Eurostat** — digital economy indicators, labor market statistics;
- **World Economic Forum** — digital skills and competitiveness indicators;
- **UNDP** — human development indicators.

These databases provide comparable cross-country data that enable the analysis of structural relationships between human capital and technological development.

This is the largest global database on human capital. The World Bank created the Human Capital Project database, which includes data for over 200 countries and more than 200 indicators related to education, health, labor, and skills. ([World Bank](#))

Main indicator

- Human Capital Index (HCI).

The Human Capital Index (HCI) measures the amount of human capital that a child born today can expect to attain by age 18, given the risks of poor health and poor education that prevail in the country where she lives. The Human Capital Index Plus (HCI+), a new global index that extends the original HCI from age 18 into adulthood, measures the human capital a child born today can expect to acquire over their working life if the current levels of health, education, and employment persist.

The diagram presented in Figure 2 illustrates the distribution of the Human Capital Index (HCI) across countries. The index ranges from 0 to 1 and measures the expected productivity of a child born today relative to a benchmark of full health and complete education. The data demonstrate significant cross-country differences in human capital development.

Highly developed economies typically demonstrate the highest HCI values. For example, Finland, Canada, Japan reach a value of 0.80, while most of Europe country (Ukraine too) record values between 0.60–0.80. These results reflect strong education systems, high health standards, and effective human capital investment policies. In contrast, emerging and developing economies demonstrate lower HCI levels. For instance, Iraq has an index value of 0.41, while India records a value of 0.49. These differences indicate structural disparities in access to quality education, healthcare systems, and labor market opportunities.

The observed variation in HCI values highlights the uneven global distribution of human capital and suggests that differences in educational quality, health outcomes, and institutional capacity significantly influence long-term economic productivity.

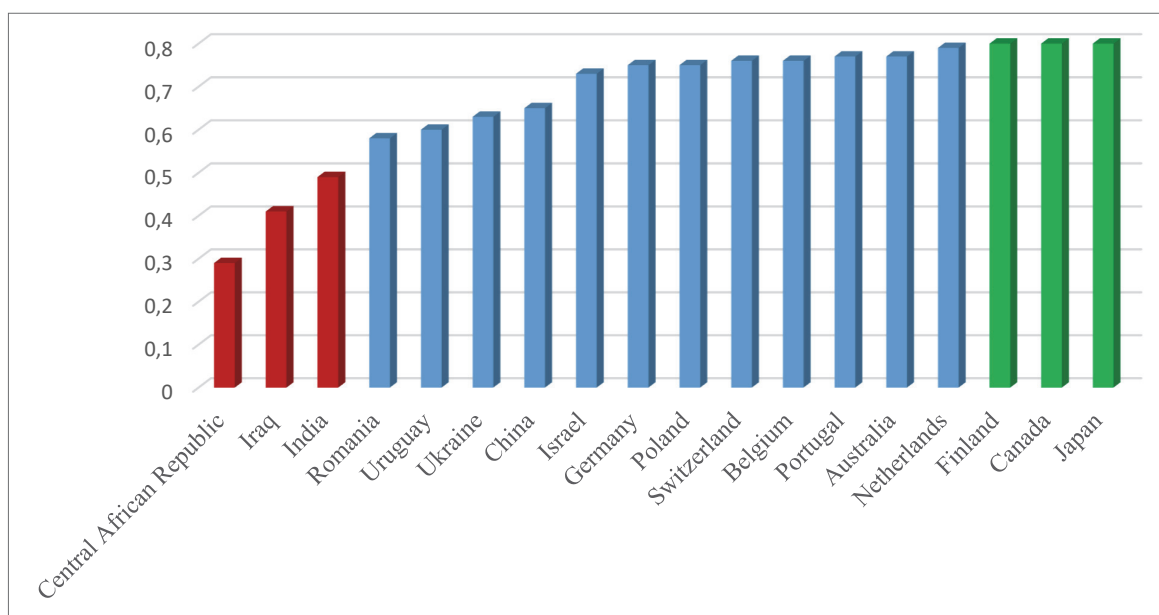


Fig. 2. Human Capital Index (HCI) (scale 0–1), 2020

Source: compiled by the author based on [15]

Human capital is everything that makes people productive, from education and skills to health and resilience.

These qualities are valuable in their own right and essential for success in life and work. They help people learn, earn, grow, and contribute to their communities.

The World Bank's Human Capital Project (HCP) is a global effort to accelerate investments in people as the foundation for both individual success and economic growth.

The HCI+ measures this cumulative growth, showing how countries build human capital through sustained investment in education, health, and employment.

The HCI+ integrates three pillars of human development — health — 50 points, education — 188 points, and employment — 87 points — each essential to building a country's human capital.

The Human Capital Index Plus (HCI+) measures how effectively a country builds human capital, tracking the likelihood that children today will grow into healthy, educated, and productive adults.

Each pillar is weighted by its contribution toward a total potential score of 325. A score of 0 reflects conditions where human capital cannot develop: universal stunting, no schooling, and no employment prospects.

Additional insights into human capital development are provided in Table X, which presents the Human Capital Index Plus (HCI+). Unlike the traditional HCI, which focuses primarily on human capital accumulation up to the age of 18, HCI+ extends the measurement across the entire working life. The index integrates three fundamental pillars of human development: health, education, and employment.

The results demonstrate substantial global heterogeneity in the level of accumulated human capital. Countries with lower than world-average values include Afghanistan (80.25), the Central African Repub-

lic (108.91), Angola (120.71), and Bangladesh (146.71). These economies face structural challenges related to educational access, healthcare systems, and labor market development.

In contrast, countries with human capital levels exceeding the global average include Uruguay (206.19), China (219.82), Ukraine (220.06), Belgium (245.53), Portugal (248.48), France (251.24), Finland (256.26), Germany (256.46), Canada (256.89), Australia (269.98), and Japan (284.34). These results indicate strong institutional capacity to accumulate human capital through sustained investments in education, health, and employment opportunities.

The comparison across country groups clearly demonstrates that advanced economies tend to achieve significantly higher HCI+ values, reflecting more effective long-term investment strategies in human development. At the same time, many developing countries remain constrained by structural limitations that prevent the full realization of human capital potential.

The empirical indicators presented above confirm that human capital plays a critical role in shaping the economic capacity of nations. Differences in education systems, health conditions, and labor market structures lead to substantial variation in human capital accumulation and, consequently, in productivity and innovation outcomes.

Therefore, the conceptual relationships illustrated in the theoretical framework and the empirical patterns observed in the human capital indicators provide a strong justification for quantitative analysis. To formally evaluate the impact of human capital development on economic productivity and technological progress, it is necessary to construct an econometric model based on cross-country data.

Such a model allows for the statistical estimation of the relationship between human capital indicators and key economic outcomes, including labor productivity,

Table 1

Human Capital Index Plus (HCI+) across selected countries, 2025

Low than World economy		World economy		High than world economy	
Countries	HCI+	World	HCI+	Countries	HCI+
Afghanistan	80,25		186,48	Uruguay	206,19
Central African Republic	108,91			China	219,82
Heavily indebted poor countries (HIPC)	120,61			Ukraine	220,06
Angola	120,71			Belgium	245,53
Eastern & Southern Africa	130,21			Euro area	246,19
Iraq	137,14			Portugal	248,48
Banglades	146,71			France	251,24
				Finland	256,26
India	158,76			Germany	256,46
Egypt	161,19			Canada	256,89
Arab World	161,69			Australia	269,98
Grenada	182,59			Japan	284,34

Source: compiled by the author based on [15]

innovation activity, and technological adoption. Using internationally comparable datasets from organizations such as the World Bank, OECD, Eurostat, UNDP, and the World Economic Forum, it becomes possible to empirically test the hypothesized relationships presented in the conceptual framework.

Accordingly, the next stage of the research involves the specification of an econometric model designed to assess the quantitative effects of human capital development on economic performance. Such model include dependent variables, independent variables and control variables

Dependent Variables.

To evaluate the economic effects of human capital development, the study may use the following dependent variables:

1. Labor productivity (GDP per employed person).
2. Innovation activity (Number of patents or innovation index indicators).
3. Technological adoption (Digital economy or technology readiness indicators).

Independent Variables. The key explanatory variables represent different dimensions of human capital development.

Human Capital Index (Composite indicator reflecting education and health outcomes).

Education level (Average years of schooling or tertiary education rate).

Digital skills (Share of population with basic or advanced digital competencies).

R&D expenditure (Research and development spending as a percentage of GDP).

Employment in high-tech sectors (Share of workforce employed in knowledge-intensive industries).

Control Variables. To avoid omitted variable bias, the model may include several control variables: GDP per capita, investment rate, population growth, trade openness, institutional quality indicators.

The empirical analysis of the relationship between human capital development and economic productivity in the context of the Fourth Industrial Revolution requires the application of an econometric framework that captures both structural economic factors and technological dynamics. In this study, the econometric specification is based on the extended Cobb–Douglas production function, which is widely used in the literature on economic growth and productivity analysis.

The traditional Cobb–Douglas production function explains economic output as a function of capital and labor inputs. However, modern growth theories emphasize the importance of additional factors such as human capital, innovation, and technological development. In particular, the endogenous growth theory suggests that investments in education, research and development, and knowledge accumulation play a crucial role in long-term economic growth.

In the context of the Fourth Industrial Revolution, technological change is increasingly driven by digi-

talization, automation, artificial intelligence, and the diffusion of advanced technologies. These processes significantly transform labor markets, skill requirements, and productivity patterns. Therefore, it is necessary to extend the traditional production function by incorporating variables that capture human capital development, innovation capacity, and digital competencies.

The proposed econometric model includes the Human Capital Index as a key explanatory variable reflecting the overall level of human capital formation in a country. Human capital plays a central role in enhancing labor productivity, facilitating technological adoption, and supporting innovation processes. Countries with higher levels of education, skills, and health tend to demonstrate stronger economic performance and higher productivity levels.

In addition to human capital, the model incorporates research and development expenditure as an indicator of innovation capacity. Investments in R&D contribute to the creation of new technologies, knowledge diffusion, and the development of high-value industries. The inclusion of this variable allows the analysis to capture the role of innovation-driven growth in modern economies.

Another important component of the model is the level of digital skills within the population. Digital competencies represent a critical factor of economic development in the era of digital transformation. Workers with advanced digital skills are more capable of adapting to technological change, utilizing digital tools, and participating in knowledge-intensive activities.

Furthermore, the model includes education indicators and GDP per capita as control variables. These variables allow the analysis to account for differences in the overall economic development level and educational attainment across countries. Controlling for these factors improves the robustness and reliability of the econometric results.

Overall, the proposed econometric model provides a comprehensive framework for analyzing the impact of human capital, innovation, and digitalization on labor productivity in the context of the Fourth Industrial Revolution. The model allows for a deeper understanding of the mechanisms through which human capital contributes to economic development and technological progress.

Based on the theoretical framework and the conceptual model of human capital development, the following econometric specification can be proposed.

The baseline econometric specification can be expressed as a panel regression model:

$$\ln(\text{Productivity}_{it}) = \alpha + \beta_1 \times \text{HCI}_{it} + \beta_2 \times \text{RD}_{it} + \beta_3 \times \text{DIG}_{it} + \beta_4 \times \text{EDU}_{it} + \beta_5 \times \text{GDPpc}_{it} + \varepsilon_{it}$$

where

Productivity — GDP per worker or labor productivity (dependent variable);

Table 2

Input data for calculation productivity in Ukraine

№	Indicator	Value	Source type
1	Human Capital Index (HCI)	0.63	international estimates
2	R&D expenditure (% of GDP)	0.33	national statistics
3	Digital skills (share of population)	0.58	regional estimates
4	α (constant)	0,15	international estimates
5	β_1 (human capital)	0,35	international estimates
6	β_2 (R&D)	0,20	international estimates
7	β_3 (digital skills)	0,28	international estimates

Source: compiled by the author based on [6; 7; 15]

i represents the country;
 t represents the year;
 HCI — Human Capital Index;
 RD — Research and Development expenditure (% of GDP);
 DIG — Digital skills of the population;
 EDU — Education level (tertiary education attainment);
 GDPpc — GDP per capita (control variable);
 ε — Error term.

To illustrate the potential application of the proposed econometric model, approximate indicator values for Ukraine are used.

The following approximate values based on recent international statistics are used:

The estimated productivity index for Ukraine is approximately 7.0 in relative units. This indicates a moderate level of productivity influenced by the current levels of human capital, digital competencies, and innovation investment.

However, relatively low R&D expenditure significantly limits potential productivity growth.

If R&D expenditure increased to approximately 1.5% of GDP, similar to several Central European economies, productivity could increase substantially.

This suggests that strengthening human capital development, innovation policy, and digital skills formation could significantly improve economic performance in Ukraine.

Conclusions from this study and prospects for further research in this direction. The conducted research confirms that human capital development represents a fundamental factor of economic productivity and technological progress in the era of the Fourth Industrial Revolution. Theoretical analysis demonstrates that education, professional competencies, digital skills, and innovation capacity form the core components of modern human capital. These elements

significantly influence the ability of economies to adopt new technologies, develop innovative activities, and achieve sustainable economic growth.

The conceptual framework developed in this study illustrates the structural relationship between education systems, human capital formation, technological adoption, innovation processes, and labor productivity. The empirical indicators analyzed in the study, particularly the Human Capital Index and Human Capital Index Plus, reveal substantial cross-country differences in the level of human capital accumulation. These differences largely reflect disparities in education quality, healthcare systems, innovation investment, and labor market structures.

The econometric model proposed in the study, based on the extended Cobb–Douglas production function, demonstrates that human capital, digital skills, and research and development investments play a significant role in determining labor productivity. The model confirms that strengthening human capital development policies and increasing investments in innovation can substantially improve economic performance.

The results of the research highlight the importance of integrated public policies aimed at improving education systems, promoting digital competencies, and supporting innovation-driven development. In particular, increasing investments in research and development, expanding access to quality education, and fostering lifelong learning systems are essential for strengthening human capital in the digital economy.

Prospects for further research include expanding the empirical analysis through the use of panel data for a larger number of countries and longer time periods. Future studies may also focus on examining the institutional and policy mechanisms that influence human capital formation, including education reform, innovation policy, and labor market regulation in the context of digital transformation.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Геєць В. Формування економічного профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (ретроспективний погляд). *Економіка України*. 2023. № 66(8 (741)). С. 3–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.003>
2. Кіндзерський Ю. Промислова політика для економічного розвитку: до проблеми її обґрунтування з позицій світового досвіду та в контексті необхідності використання у воєнний період та при повоєнному відновленні в Україні. *Economic analysis*. 2023. № 33 (3). С. 110–129. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.110>
3. Aji B. A., Ikhlas D. I., Wati I. R. Human resource competency development in facing the challenges and opportunities of the Industry 4.0 era. *Research Horizon*. 2024. Vol. 4(6). P. 301–308. DOI: <https://doi.org/10.54518/rh.4.6.2024.425>
4. Alhloul A., Kiss E. Industry 4.0 as a challenge for the skills and competencies of the labor force: A bibliometric review and a survey. *Sci*. 2022. Vol. 4(3). Article 34. DOI: <https://doi.org/10.3390/sci4030034>
5. Córcoles D., Triguero Á., Cuerva M. C. Technological collaboration and the Industry 4.0 transformation: Evidence for Spanish manufacturing firms. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025. Vol. 16. P. 17664–17698. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02501-y>
6. Eide E. R., Showalter M. H., Human Capital, Editor(s): Penelope Peterson, Eva Baker, Barry McGaw, *International Encyclopedia of Education (Third Edition)*, Elsevier. 2010. P. 282–287. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01213-6>
7. Freitas M. V. The Fourth Industrial Revolution Policy center for the new south PP 41/25. 2025. URL: www.policycenter.ma/sites/default/files/2025-11/PP_41-25_Marcus%20Vinicius%20De%20Freitas.pdf (access date: 02.01.2026).
8. Idrissi Gartoumi K., Koumetio Tekouabou S. C. Exploring African skills 4.0 required for 4IR industry: a systematic literature review. *Data & Policy*. 2024. Vol. 6. Article e36. DOI: <https://doi.org/10.1017/dap.2024.28>
9. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2020. Vol. 10(1). P. 33–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06281%29.2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06281%29.2020.06)
10. Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A., Riabokon I. Employment in the coordinates of digital economy: current trends and foresight trajectories. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*. 2022. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078>
11. Sima V., Gheorghe I. G., Subić J., Nancu D. Influences of the Industry 4.0 revolution on human capital development and consumer behavior: a systematic review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(10). Article 4035. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul2104035>
12. Štaffenová N., Kucharčíková A. Human capital management — values, competencies, and motivation — concerning Industry 4.0. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2024. Vol. 37(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2024.2324160>
13. Verba M. A. Growth and innovation in the presence of knowledge and R&D accumulation dynamics. *Economics of Innovation and New Technology*. 2022. 31(6). P. 485–510. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1828510>
14. Vrchota J., Maříková M., Řehoř P., Rolínek L., Toušek R. Human resources readiness for Industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6(1). Article 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6010003>
15. World Bank Group. Human Capital Data Porta. URL: https://humancapital.worldbank.org/en/indicator/WB_HCP_HCI (access date: 06.01.2026).
16. Zaloznova Y., Pankova O., Ostafichuk Y. Global and Ukrainian labour markets in the face of digitalization challenges and the threats of the COVID-19 pandemic. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3(4). P. 106–130. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04\(6\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04(6))
17. Pylypenko H., Fedorova N., Lytvynenko N., Pylypenko Yu. Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 2, № 13 (134). P. 15–27. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555>

References

1. Heyets, V. (2023). Economic profile formation of strategically important types of industrial activity in Ukraine (retrospective view). *Economy of Ukraine*, 8, 3–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.003>
2. Kindzerskyi, Yu. (2023). Industrial policy for economic development: To the problem of its justification from the standpoint of world experience and in the context of the need for use during the war period and post-war recovery in Ukraine. *Economic Analysis*, 33(3), 110–129. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.110>
3. Aji, B. A., Ikhlas, D. I., & Wati, I. R. (2024). Human resource competency development in facing the challenges and opportunities of the Industry 4.0 era. *Research Horizon*, 4(6), 301–308. <https://doi.org/10.54518/rh.4.6.2024.425>

4. Alhloul, A., & Kiss, E. (2022). Industry 4.0 as a challenge for the skills and competencies of the labor force: A bibliometric review and a survey. *Sci*, 4(3), Article 34. <https://doi.org/10.3390/sci4030034>
5. Córcoles, D., Triguero, Á., & Cuerva, M. C. (2025). Technological collaboration and the Industry 4.0 transformation: Evidence for Spanish manufacturing firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 17664–17698. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02501-y>
6. Eide, E. R., & Showalter, M. H. (2010). Human capital. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), *International encyclopedia of education* (3rd ed., pp. 282–287). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01213-6>
7. Freitas, M. V. (2025). *The Fourth Industrial Revolution*. Policy Center for the New South (Policy Paper PP 41/25).
8. Idrissi Gartoumi, K., & Koumetio Tekouabou, S. C. (2024). Exploring African skills 4.0 required for 4IR industry: A systematic literature review. *Data & Policy*, 6, e36. <https://doi.org/10.1017/dap.2024.28>
9. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 10(1), 33–54. [https://doi.org/10.21511/slrrtp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slrrtp.10(1).2020.06)
10. Kolot, A., Herasymenko, O., Shevchenko, A., & Riabokon, I. (2022). Employment in the coordinates of digital economy: Current trends and foresight trajectories. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 11. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078>
11. Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the Industry 4.0 revolution on human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), Article 4035. <https://doi.org/10.3390/su12104035>
12. Štaffenová, N., & Kucharčíková, A. (2024). Human capital management — values, competencies, and motivation — concerning Industry 4.0. *Economic Research — Ekonomika Istraživanja*, 37(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2024.2324160>
13. Verba, M. A. (2022). Growth and innovation in the presence of knowledge and R&D accumulation dynamics. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(6), 485–510. <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1828510>
14. Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for Industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1), Article 3. <https://doi.org/10.3390/joitmc6010003>
15. World Bank Group. (n.d.). *Human Capital Data Portal*. https://humancapital.worldbank.org/en/indicator/WB_HCP_HCI
16. Zaloznova, Y., Pankova, O., & Ostafichuk, Y. (2020). Global and Ukrainian labour markets in the face of digitalization challenges and the threats of the COVID-19 pandemic. *Virtual Economics*, 3(4), 106–130. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04\(6\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04(6))
17. Pylypenko, H., Fedorova, N., Lytvynenko, N., & Pylypenko, Y. (2025). Breakthrough technologies of social transformations: Devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13(134)), 15–27. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555>

Дата першого надходження статті до видання: 21.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

UDC 332.142:330.341.2:502.131.1

Zablodska Inna

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Interregional Cooperation

*State Institution "Institute of Economic and Legal Research named after V. K. Mamutov
of the National Academy of Sciences of Ukraine"*

Заблодська Інна Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач відділом проблем міжрегіонального співробітництва

ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова НАН України»

ORCID: 0000-0002-1410-6194

Buzko Iryna

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Economics and Enterprise

East Ukrainian National University named after V. Dahl

Бузько Ірина Романівна

доктор економічних наук, професор,

професорка кафедри економіки та підприємства

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

ORCID: 0000-0002-4560-1630

Bielousov Yaroslav

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the

Department of Public Administration, Management and Marketing

V. Dahl East Ukrainian National University

Белюсов Ярослав Ігорович

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

ORCID: 0000-0002-5830-7553

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11923

ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF GREEN ECONOMY OF REGIONS IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: CONTRACT ACTIVITIES

ОЦІНЮВАННЯ РОЗБУДОВИ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: КОНТРАКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Summary. Introduction. In the context of deepening global environmental, socio-economic and institutional challenges, the concept of green economy as a key tool for ensuring long-term and balanced development of territories acquires special importance. The implementation of the UN Sustainable Development Goals actualizes the need to form effective mechanisms for integrating environmental priorities into regional economic policy, which necessitates a scientifically grounded assessment of the processes of green development economy at the regional level.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Of particular importance in this context is contract activity as a tool for the implementation of public policy of sustainable development, which ensures the coordination of the interests of the state, business and territorial communities. Contracts in the field of green investments, public-private partnerships, environmental procurement, and infrastructure projects are an important mechanism for stimulating environmentally oriented economic growth in regions.

At the same time, the lack of unified approaches to assessing the effectiveness of contract activities in the context of developing a green economy in the regions limits the ability to make sound management decisions and reduces the effectiveness of the implementation of the Sustainable Development Goals. This necessitates the development of methodological approaches to the comprehensive assessment of contract mechanisms as a component of institutional support for the green transformation of regional economic systems.

Thus, the study of assessing the development of green economies in the regions in the context of the implementation of the Sustainable Development Goals, taking into account contractual activities, is relevant both from a scientific and practical point of view and corresponds to modern priorities of regional development and environmental policy, regardless of the military impact.

The article is aimed at substantiating a methodological approach to a comprehensive assessment of the processes of green economy development in the regions of Ukraine in the context of the implementation of the Sustainable Development Goals, taking into account the role and effectiveness of contract activities as a tool for the implementation of environmentally oriented regional policy.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) the results of scientific and analytical research on the development of a green economy in the regions of Ukraine, taking into account the impact of sustainable development goals and forms of contractual activities; 2) scientific works of domestic authors devoted to the problems of green transformation, regional development, eco-innovations, sustainable production and evaluation of the effectiveness of contract mechanisms.

In the process of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to systematize approaches to the interpretation of the green economy, determine its structural elements, as well as to identify types of contractual activities that are essential for the implementation of the Sustainable Development Goals at the regional level); analysis and synthesis (to identify the relationships between indicators of sustainable development, parameters of green transformation and the effectiveness of contractual mechanisms); index and indicator approaches (for the formation of a system of indicators for assessing the development of the green economy of the regions and the construction of an integral assessment).

Results. The scientific article investigates the theoretical and methodological foundations of assessing the development of green economy in the regions of Ukraine in the context of the implementation of the Sustainable Development Goals. The essence of the green economy as a modern model of development that combines economic growth, rational use of natural resources, energy efficiency, introduction of eco-innovations and minimization of negative impact on the environment is revealed. European integration processes and the need to improve energy security.

An integrated approach to assessing the level of development of the green economy of the regions, which combines indicator, index, econometric, strategic, spatial and expert methods, is proposed. Particular attention is paid to contract activities as a key tool for the implementation of environmentally oriented projects, which ensures coordination of the interests of the state, business and territorial communities. It has been proved that contractual mechanisms are an important indicator of the institutional capacity of regions, the level of their innovation and ability to implement the Sustainable Development Goals in practice.

An integral indicator for assessing the development of a green economy has been developed, which takes into account environmental, economic, social and contractual components. It is shown that the inclusion of parameters of contract activities increases the accuracy of assessment and allows to determine the real contribution of partnership, investment and procurement mechanisms to the green transformation of regions.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on improving regional policy, forming sustainable development strategies and increasing the efficiency of management decisions in the field of green economy.

Key words: assessment, green economy, regions, sustainable development goals, contract activities.

Анотація. Вступ. В умовах поглиблення глобальних екологічних, соціально-економічних та інституційних викликів особливої ваги набуває концепція зеленої економіки як ключового інструменту забезпечення довгострокового та збалансованого розвитку територій. Імплементация Цілей сталого розвитку ООН актуалізує необхідність формування ефективних механізмів інтеграції екологічних пріоритетів у регіональну економічну політику, що зумовлює потребу в науково обґрунтованому оцінюванні процесів розбудови зеленої економіки на регіональному рівні.

Особливе значення в цьому контексті має контрактна діяльність як інструмент реалізації публічної політики сталого розвитку, що забезпечує координацію інтересів держави, бізнесу та територіальних громад. Контракти у сфері зелених інвестицій, публічно-приватного партнерства, екологічних закупівель та реалізації інфраструктурних проєктів виступають важливим механізмом стимулювання екологічно орієнтованого економічного зростання регіонів.

Водночас відсутність уніфікованих підходів до оцінювання ефективності контрактної діяльності в контексті розбудови зеленої економіки регіонів обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень та знижує результативність імплементации Цілей сталого розвитку. Що зумовлює необхідність розроблення методичних підходів до комплексного оцінювання контрактних механізмів як складової інституційного забезпечення зеленої трансформації регіональних економічних систем.

Таким чином, дослідження оцінювання розбудови зеленої економіки регіонів у контексті імплементации Цілей сталого розвитку з урахуванням контрактної діяльності є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору та відповідає сучасним пріоритетам регіонального розвитку й екологічної політики не зважаючи на мілітарний вплив.

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до комплексного оцінювання процесів розбудови зеленої економіки регіонів України в контексті імплементації Цілей сталого розвитку, з урахуванням ролі та ефективності контрактної діяльності як інструмента реалізації екологічно орієнтованої регіональної політики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) результати наукових та аналітичних досліджень щодо розбудови зеленої економіки в регіонах України з урахуванням впливу цілей сталого розвитку та форм контрактної діяльності; 2) наукові праці вітчизняних авторів, присвячені проблематиці зеленої трансформації, регіонального розвитку, екоінновацій, сталого виробництва та оцінювання ефективності контрактних механізмів;

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації підходів до трактування зеленої економіки, визначення її структурних елементів, а також для виокремлення видів контрактної діяльності, елементарних для реалізації Цілей сталого розвитку на регіональному рівні); аналізу та синтезу (для виявлення взаємозв'язків між індикаторами сталого розвитку, параметрами зеленої трансформації та результативністю контрактних механізмів); індексного та індикаторного підходів (для формування системи показників оцінювання розбудови зеленої економіки регіонів та побудови інтегральної оцінки).

Результати. У науковій статті досліджено теоретико-методичні засади оцінювання розбудови зеленої економіки регіонів України в контексті імплементації Цілей сталого розвитку. Розкрито сутність зеленої економіки як сучасної моделі розвитку, що поєднує економічне зростання, раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність, впровадження екоінновацій та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Обґрунтовано значення зеленої трансформації для України в умовах повоєнного відновлення, євроінтеграційних процесів та необхідності підвищення енергетичної безпеки.

Запропоновано комплексний підхід до оцінювання рівня розбудови зеленої економіки регіонів, який поєднує індикаторний, індексний, економетричний, стратегічний, просторовий та експертний методи. Особливу увагу приділено контрактній діяльності як ключовому інструменту реалізації екологічно орієнтованих проєктів, що забезпечує координацію інтересів держави, бізнесу та територіальних громад. Доведено, що контрактні механізми виступають важливим індикатором інституційної спроможності регіонів, рівня їх інноваційності та здатності до практичної імплементації Цілей сталого розвитку.

Розроблено інтегральний показник оцінювання розбудови зеленої економіки, який враховує екологічні, економічні, соціальні та контрактні компоненти. Показано, що включення параметрів контрактної діяльності підвищує точність оцінювання та дозволяє визначити реальний внесок партнерських, інвестиційних і закупівельних механізмів у зелену трансформацію регіонів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні регіональної політики, формуванні стратегій сталого розвитку та підвищенні ефективності управлінських рішень у сфері зеленої економіки.

Ключові слова: оцінювання, зелена економіка, регіони, цілі сталого розвитку, контрактна діяльність.

Problem statement. The implementation of the Sustainable Development Goals provides for the systematic transformation of regional economies in the direction of environmental balance, social inclusion and economic efficiency. In this context, the development of the green economy of the regions is one of the key areas of regional policy, which requires proper institutional, financial and managerial support.

At the same time, in practice, the processes of implementing the principles of green economy at the regional level are characterized by fragmentation, unevenness and limited effectiveness. One of the key reasons is the lack of comprehensive and standardized approaches to assessing the level of development of the green economy in the regions, taking into account the tools for its implementation, in particular contract activities. Available methodologies mostly focus on individual environmental or economic indicators and do not reflect the real impact of contractual mechanisms on the achievement of the Sustainable Development Goals.

Contractual activities in the form of public-private partnerships, green public procurement, investment and infrastructure contracts play an important role in the practical implementation of environmentally oriented projects at the regional level. However, the lack of a proper system for evaluating the effectiveness

of such activities makes it impossible to objectively analyze its effectiveness, does not allow to identify the relationship between contractual decisions and the achievement of specific indicators of the Sustainable Development Goals, and also complicates the process of managerial decision-making.

Thus, a scientific problem arises, which is the need to form methodological foundations for a comprehensive assessment of the development of green economy in the regions in the context of the implementation of the Sustainable Development Goals, taking into account the role and effectiveness of contract activities. Solving this problem will contribute to increasing the effectiveness of regional economic policy, the validity of managerial decisions and the effectiveness of the implementation of the principles of sustainable development at the regional level.

Analysis of recent research and publications. The development of a green economy in the regions of Ukraine in the conditions of war, post-war recovery and implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs) is the subject of active scientific discussions. The analysis of modern research allows us to identify several key areas: transformation of the real sector, adaptation of international approaches to Ukrainian realities, regional aspects of green moderni-

zation, development of eco-innovations and assessment of the sustainability of economic processes.

In particular, Sobkevych O. V., Shevchenko A. V., Rusan V. M. and others in the analytical report of the NISS form a systematic vision of the transformation of the real sector of the economy in the conditions of war and post-war recovery [1]. The authors emphasize that green modernization should become the basic principle of reconstruction, since traditional development models have exhausted their potential. The main developments of scientists are as follows: critical structural imbalances of the real sector, which have intensified as a result of the war, have been identified; the need for transition to resource-saving, low-carbon technologies is substantiated; the role of government contracts, industrial parks, clusters as tools for stimulating green transformation is emphasized; the importance of the institutional capacity of the regions in the implementation of sustainable development projects was emphasized; determined that post-war reconstruction should be based on the principles of the European Green Deal. It is important that the authors consider the contractual activities of the state and business as a key mechanism for the implementation of green policy at the regional level.

The article by Yukhimenko P. I., Batazhok S. G., Yanovych N. V. analyzes the world experience of the transition to a green economy and the possibilities of its adaptation in Ukraine [2]. Key provisions: the models of green economy used in the EU, OECD and Asia are systematized; it is determined that a successful transition is based on institutional coherence, financial incentives, green investments and contractual mechanisms; emphasized that Ukraine has significant potential in the areas of RES, circular economy, energy efficiency, but is constrained by the weakness of the regulatory environment; the adaptation of international instruments, in particular green agreements, environmental contracts, and ESG approaches, is proposed. This study forms a theoretical basis for evaluating regional processes of green transformation.

Marchenko O. Y. analyzes the key directions of green transformation of the regional economy in the period of post-war reconstruction [3]. Main conclusions: regions have different levels of readiness for green modernization, which requires differentiated approaches; priorities have been identified: restoration of infrastructure according to green standards, development of RES, greening of industry, digitalization of resource management; emphasized the importance of contractual relations between the state, communities and business for the implementation of sustainable development projects; A system of indicators for assessing regional green transformation has been proposed. The article directly correlates with the topic of the article, as it offers assessment tools.

Fisunen P. A. investigates trends in the sustainable development of the green economy of Ukraine in the

context of European integration [4]. Main developments: the dynamics of environmental, energy and innovation indicators are analyzed; it is determined that Ukraine is moving in the direction of the European Green Deal, but at an uneven speed; the role of European financial instruments, in particular grants, green bonds, recovery funds, was emphasized; emphasized the need to harmonize regional policy with EU requirements. The scientist reinforces the argument for the importance of integrating the SDGs into regional strategies.

Horbach L., Ruban O., Humeniuk Y. consider the green economy in the context of globalization and focus on sustainable production [5]. Key provisions: global trends require the transition to environmentally responsible production models; Barriers for Ukrainian enterprises have been identified: technological backwardness, low innovation, limited access to financing; Incentive mechanisms are proposed: environmental standards, green contracts, tax incentives, support for innovation. The study highlights the importance of modernizing production processes in the regions.

Yaremenko V. I. conducts an econometric analysis of the implementation of eco-innovations in Ukraine and the EU [6]. Main results: the positive impact of eco-innovations on the productivity and competitiveness of regions was established; it is shown that Ukraine is significantly lagging behind the EU in terms of the level of innovation; identified key drivers: investments in R&D, digitalization, partnerships between universities and business; The need for state contracts for innovative environmental solutions is substantiated. Which adds a quantitative basis for evaluating green transformation.

Sych K., Bugaychuk V., Grabchuk I. analyze trends and prospects for the development of green economy in Ukraine [7]. Main developments: key areas have been identified: energy efficiency, RES, waste management, ecological transport; the importance of public policy and regional strategies is emphasized; The need for the development of green entrepreneurship and contractual cooperation mechanisms was emphasized. The conducted research is one of the basic ones for the formation of the conceptual basis of the green economy.

The analysis of publications demonstrates that current research focuses on the following key aspects: regional differentiation in readiness for green transformation; contract activities as a tool for the implementation of environmental projects; eco-innovations and digitalization as drivers of sustainable development; European integration vector, which determines standards and requirements; post-war reconstruction, which should be based on green principles; the need for a system of indicators to assess the progress of regions. The analyzed developments form a scientific basis for the development of a methodological approach to assessing the development of green economies in regions in the context of the implementation of the SDGs and the development of contractual mechanisms.

The article is aimed at substantiating a methodological approach to a comprehensive assessment of the processes of green economy development in the regions of Ukraine in the context of the implementation of the Sustainable Development Goals, taking into account the role and effectiveness of contract activities as a tool for the implementation of environmentally oriented regional policy.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) the results of scientific and analytical research on the development of a green economy in the regions of Ukraine, taking into account the impact of sustainable development goals and forms of contractual activities; 2) scientific works of domestic authors devoted to the problems of green transformation, regional development, eco-innovations, sustainable production and evaluation of the effectiveness of contract mechanisms.

In the process of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to systematize approaches to the interpretation of the green economy, determine its structural elements, as well as to identify types of contractual activities that are essential for the implementation of the Sustainable Development Goals at the regional level); analysis and synthesis (to identify the relationships between indicators of sustainable development, parameters of green transformation and the effectiveness of contractual mechanisms); index and indicator approaches (for the formation of a system of indicators for assessing the development of the green economy of the regions and the construction of an integral assessment).

The use of these methods ensured the comprehensiveness of the study, made it possible to integrate quantitative and qualitative assessment parameters and form a scientifically based methodological approach to determining the level of development of the green economy of the regions in the context of the implementation of the Sustainable Development Goals.

Presentation of the main material. Green economy is a modern model of development, which combines economic growth, rational use of natural resources and minimization of negative impact on the environment. Its essence is to ensure the well-being of society today, without reducing the opportunities of future generations. This approach involves the transition from traditional energy-intensive and resource-intensive practices to technologies based on energy efficiency, renewable energy sources, environmentally responsible production and rational consumption. An important element of the green economy is circularity, that is, maximizing the reuse of materials, recycling and reducing waste.

The green economy covers the development of clean technologies, the introduction of eco-innovations, industrial modernization, decarbonization of transport, and improving the energy efficiency of buildings and industries. It also provides for the formation of new

financial mechanisms for green investments, green bonds, ESG approaches that stimulate business to environmentally responsible activities.

For Ukraine, the transition to a green economy is of particular importance. Post-war reconstruction opens up an opportunity not only to rebuild destroyed infrastructure, but to create a modern, sustainable and competitive economy that meets the requirements of the European Green Deal. It is also a way to strengthen energy security, reduce dependence on fossil fuels, develop regions and attract international investment. The green economy becomes the basis for the implementation of the Sustainable Development Goals, the creation of new jobs, the improvement of the quality of life and the integration of Ukraine into the European Economic Area.

Assessment of the development of green economy in the regions of Ukraine is based on a combination of several groups of methods that allow comprehensively measuring environmental, economic, innovative and social changes. In the scientific literature and practice of regional development, an approach is gradually being formed that combines quantitative indicators, qualitative assessments, econometric models and strategic analysis tools.

In general, the methods can be described as follows. Sustainability assessment is one of the most common approaches. It involves the use of a system of indicators reflecting the state of energy consumption, the share of renewable energy, the level of emissions, the volume of waste processing, innovative activity, investments in green technologies, environmental quality and social effects. Such indicators allow you to compare regions with each other and track the dynamics of changes over time.

Index methods involve the construction of integral indices that generalize different groups of indicators into a single numerical dimension. These can be green economy indices, eco-innovation indices, energy efficiency indices, or environmental safety indices. They make it possible to assess the level of development balance and determine the strengths and weaknesses of regions.

Econometric methods are used to analyze the impact of eco-innovations, investments, government support or regulatory changes on economic and environmental outcomes. Such models allow you to identify cause-and-effect relationships, assess the effectiveness of policies, and determine the factors that have the greatest impact on green transformation.

Strategic analysis methods, in particular SWOT, PESTEL, GAP analysis, are used to assess the institutional capacity of regions, barriers and opportunities related to the implementation of the green economy. They help determine how ready the region is to implement green projects, what resources it has, and what risks exist.

Contract-based evaluation involves analyzing the effectiveness of state and municipal contracts, partnerships, grant programs, green procurement, and investment agreements. This approach allows us to

determine to what extent the tools of cooperation between the state, business and communities contribute to green modernization.

Spatial analysis methods are used to identify territorial imbalances, green development clusters, environmental risk zones and potential. The use of geographic information systems makes it possible to assess the spatial structure of green investments, infrastructure and natural resources.

Expert methods, including Delphi, questionnaires and interviews, allow you to assess qualitative aspects: the level of institutional readiness, the effectiveness of management, the perception of reforms, barriers to business and the community.

Together, these methods form a comprehensive toolkit that makes it possible to assess not only the current state of the green economy of the regions, but also the dynamics of its development, the effectiveness of policies, the level of integration of the Sustainable Development Goals and the effectiveness of contract activities. This approach provides an opportunity to form informed management decisions and determine priorities for further green transformation.

Contract activities in the system of assessment of the development of green economy in the regions of Ukraine play the role of not just an auxiliary tool, but a mechanism that directly forms the pace, quality and effectiveness of green transformation. It becomes the “bridge” that combines state policy, business initiatives, community interests, and the requirements of international partners.

In the context of assessing the green economy, contract activities are considered as an indicator of the institutional capacity of the region, the level of its openness to innovation, the ability to attract investments and implement sustainable development projects. Through the system of contracts, it is possible to assess how effectively the region uses available tools — from green procurement to public-private partnerships, grant programs, investment agreements, municipal contracts for energy efficiency or waste management.

Contractual mechanisms allow you to measure real progress, since they fix specific obligations, deadlines, financial volumes, expected environmental and economic results. That is why in the system of evaluating the green economy, they act as quantitative and qualitative indicators. The quantitative ones include the volume of green contracts concluded, the share of green purchases in budgets, the number of public-private partnership projects in the field of ecology, the volume of investments in RES or eco-innovations. Qualitative indicators cover the effectiveness of contract execution, the level of transparency, compliance with environmental standards, the degree of involvement of communities and businesses.

In a broader sense, contractual activity reflects the ability of a region to move from declarations to practical actions. If a region actively concludes contracts

for infrastructure modernization, energy efficiency, renewable energy development, waste management or the introduction of eco-innovations, this indicates the real integration of green economy principles into its development policy.

Thus, in the system of assessment of the development of the green economy, contract activities act as a measure of institutional maturity, investment attractiveness, managerial efficiency and the ability of the region to implement the Sustainable Development Goals in practice. It allows not only to record achievements, but also to identify barriers, prioritize and form informed management decisions for further green transformation.

The integral indicator for assessing the development of the green economy of the region is proposed to be determined by the formula (1):

$$IGEr = \sum nwi \cdot SDG_{ir} + j = \sum mvj \cdot C_{jr} \quad (1)$$

where:

$IGEr$ — Integral Index of Green Economy Development of the R-th Region;

SDG_{ir} — normalized value of the i -th indicator of the implementation of the Sustainable Development Goals in the r -th region (environmental, economic, social indicators);

C_{jr} — normalized indicator of the j -th parameter of contract activity in the field of green economy of the region;

w_i — the weighting factor of the significance of the i -th indicator of the SDGs;

v_j — weight coefficient of significance of the j -th indicator of contractual activity;

n — number of indicators of implementation of the CSR;

m — the number of indicators of contract activity.

To increase analytical accuracy, it is advisable to represent the integral indicator in the form of a weighted sum of functional blocks (2):

$$IGEr = \alpha E_r + \beta S_r + \gamma Ec_r + \delta K_r \quad (2)$$

where:

E_r — environmental component of the green economy of the region;

S_r — Social component;

Ec_r — economic component;

K_r — component of contract activities in the field of green economy;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — coefficients of weight of components,

$$\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$$

Component of contract activities (3):

$$K_r = \sum (v_j \cdot (C_{jr}^{green} / C_{jr}^{total})) \quad (3)$$

where:

C_{jr}^{green} — the volume or number of green contracts in the region;

C_{jr}^{total} — Total volume of contract activities of the region.

Conclusions. The article substantiates that the development of the green economy of the regions of

Ukraine is a key direction in the implementation of the Sustainable Development Goals, especially in the context of post-war recovery and global environmental challenges. It is determined that the effective implementation of the principles of the green economy requires not only an environmentally oriented policy, but also appropriate institutional and financial support, in particular through the mechanisms of contractual activities.

Contract activities are considered as an important tool for coordinating the interests of the state, business and communities, which allows the implementation of sustainable development projects at the regional level. At the same time, the lack of unified approaches to assessing the effectiveness of such mechanisms limits the possibilities of making informed management decisions.

Within the framework of the study, a methodological approach to a comprehensive assessment of the development of a green economy in the regions is proposed, which combines indicator, econometric, strategic, spatial and expert analysis. Particular attention is paid to the assessment of contract activities as a component of the institutional capacity of regions.

The results of the study can be used to form regional strategies for sustainable development, improve public-private partnership mechanisms, increase the efficiency of green procurement and investment contracts. The proposed approach contributes to the integration of environmental priorities into regional economic policy and provides a basis for decision-making focused on the long-term sustainability and competitiveness of territories. Which should be the object of further research.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.]; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.03>
2. Юхименко П. І., Батажок С. Г., Янович Н. В. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 29–44. URL: yuhymenko_batazhok_janovich_2_2023-29-44.pdf (дата звернення 01.02.2026).
3. Марченко О. Ю. Ключові напрями «зеленої» трансформації економіки регіонів в період повоєнної відбудови України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74), № 1. С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-11>
4. Фісуненко П. А. Аналіз основних тенденцій забезпечення сталого розвитку зеленої економіки України: європейська інтеграція. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-03-03/2024-12-03-03> (дата звернення 01.02.2026)
5. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>
6. Яременко В. І. Зелена економіка: економетричний аналіз впровадження еко-інновацій в Україні та ЄС. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. 55. С. 128–141. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.128.141>
7. Сич К., Бугайчук В., Грабчук І. Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48>

References

1. Prioritytety rozvytku realnoho sektora v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: analit. dop. / [O. V. Sobkevych, A. V. Shevchenko, V. M. Rusan ta in.]; za zahaln. red. Ya. A. Zhalila. Kyiv: NISD, 2024. 104 s. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.03> [in Ukrainian].
2. Iukhymenko P. I., Batazhok S. H., Yanovych N. V. Perekhid do "zelenoi" ekonomiky: svitovyi dosvid ta ukrainski realii. *Ekonomika ta upravlinnia APK*. 2023. № 2. S. 29–44. ULR: yuhymenko_batazhok_janovich_2_2023-29-44.pdf [in Ukrainian].
3. Marchenko O. Yu. Kliuchovi napriamy "zelenoi" transformatsii ekonomiky rehioniv v period povoiennoi vidbudovy Ukrainy. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. 2024. Tom 35 (74), № 1. S. 66–72. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-11> [in Ukrainian].

4. Fisunenko P.A. Analiz osnovnykh tendentsii zabezpechennia staloho rozvytku zelenoi ekonomiky Ukrainy: yevropeiska intehratsiia. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-03-03/2024-12-03-03> [in Ukrainian].

5. Horbach L., Ruban O., Humeniuk Ya. Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8> [in Ukrainian].

6. Iaremenko V.I. Zelena ekonomika: ekonometrychnyi analiz vprovadzhennia eko-innovatsii v Ukraini ta Ye S. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2024. 55. S. 128–141. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.128.141> [in Ukrainian].

7. Sych K., Buhaichuk V., Hrabchuk I. Tendentsii ta perspektyvy rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 03.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Андреев Артем Русланович

аспірант третього року навчання

Державного біотехнологічного університету

Andrieiev Artem

third-year Postgraduate Student of the

State Biotechnological University

ORCID: 0009-0007-4043-3619

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11956

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

IMPROVEMENT OF TOOLS FOR DIAGNOSIS OF INTERNAL BUSINESS PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високої залежності від зовнішніх ризиків – сезонності, погодних коливань, ринкової волатильності що актуалізує потребу у вдосконаленні діагностики внутрішніх бізнес-процесів як інструменту забезпечення стійкості та адаптивності виробничих систем. Традиційні підходи (Lean Six Sigma, BPM, BPR), попри ефективність, не охоплюють повною мірою цифрові аспекти управління, що обумовлює необхідність інтеграції цих методологій із технологіями ERP, IoT та Big Data.

Мета. Теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення інструментарію діагностики внутрішніх бізнес-процесів аграрних підприємств шляхом поєднання процесних методологій та цифрових платформ для підвищення ефективності, адаптивності та інноваційного потенціалу агропідприємств.

Матеріали і методи. У роботі застосовано системний і процесний підходи, аналіз, методи порівняння, BPM-моделювання, концепції Lean Six Sigma, а також огляд технологічних рішень (ERP, IoT, Big Data). Методологічну основу становлять етапи DMAIC, CSF-аналіз та інструменти оцінювання KPI.

Результати. Обґрунтовано, що модернізований інструментарій діагностики має функціонувати як інтегрована платформа, де ERP забезпечує єдину базу транзакційних даних, IoT – моніторинг фізичних параметрів у режимі реального часу, BPM – автоматизацію та повторюваність вдосконалених процесів, а KPI – стратегічний вимір ефективності та мотивації персоналу. Показано, що включення управлінського стилю та організаційної зрілості до діагностичних параметрів покращує точність встановлення причин неефективності. Доведено доцільність пріоритезації BPR саме щодо процесів у критичній зоні CSF.

Перспективи подальших досліджень. Доцільним є розроблення методики оцінки організаційної зрілості аграрних підприємств, формування індикаторів адаптивності виробничих систем, створення моделей прогнозування ризиків на основі Big Data та дослідження впливу цифрової культури на результативність впровадження ERP, IoT та BPM у аграрному секторі.

Ключові слова: діагностика бізнес-процесів, ERP, IoT, Big Data, KPI, Lean Six Sigma, BPM, аграрні підприємства, процесний підхід, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. Modern agricultural enterprises operate in conditions of high dependence on external risks – seasonality, weather fluctuations, market volatility, which actualizes the need to improve the diagnostics of internal business processes as a tool for ensuring the stability and adaptability of production systems. Traditional approaches (Lean Six Sigma, BPM, BPR), despite their effectiveness, do not fully cover the digital aspects of management, which necessitates the integration of these methodologies with ERP, IoT and Big Data technologies.

Purpose. Theoretical justification and practical improvement of the diagnostic tools for internal business processes of agricultural enterprises by combining process methodologies and digital platforms to increase the efficiency, adaptability and innovative potential of agricultural enterprises.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Materials and methods. The work uses system and process approaches, analysis, comparison methods, BPM modeling, Lean Six Sigma concepts, as well as a review of technological solutions (ERP, IoT, Big Data). The methodological basis is the DMAIC stages, CSF analysis and KPI assessment tools.

Results. It is substantiated that the modernized diagnostic toolkit should function as an integrated platform, where ERP provides a single transactional database, IoT – real-time monitoring of physical parameters, BPM – automation and repeatability of improved processes, and KPI – a strategic measurement of personnel efficiency and motivation. It is shown that the inclusion of management style and organizational maturity in diagnostic parameters improves the accuracy of establishing the causes of inefficiency. The feasibility of prioritizing BPR specifically for processes in the critical CSF zone is proven.

Prospects for further research. It is advisable to develop a methodology for assessing the organizational maturity of agricultural enterprises, form indicators of adaptability of production systems, create risk forecasting models based on Big Data, and study the impact of digital culture on the effectiveness of implementing ERP, IoT, and BPM in the agricultural sector.

Key words: business process diagnostics, ERP, IoT, Big Data, KPI, Lean Six Sigma, BPM, agricultural enterprises, process approach, digital transformation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Діагностика в управлінні аграрними підприємствами є відносно новим, але критично важливим поняттям, що виникло в умовах зростаючої потреби оцінювати реальний стан суб'єктів господарювання та їхню здатність до трансформації. Теоретичні підходи розглядають бізнес як «живий організм», що проходить певні стадії життєвого циклу. Метою застосування діагностики є визначення механізмів моніторингу внутрішньої стабільності та збалансованості системи у взаємозв'язку з зовнішніми чинниками.

Використання методології системного підходу, теорії організаційної поведінки та аналізу зовнішнього середовища дозволяє сформулювати обґрунтований управлінський висновок на основі детального вивчення історії функціонування бізнес-системи. Така системна діагностика є необхідною для визначення шляхів розвитку, подолання кризових станів та впровадження ефективних бізнес-змін задля досягнення стратегічних цілей за умови раціонального використання ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження проблематики організації, розвитку та діагностики бізнес-процесів в аграрних підприємствах зробили вітчизняні та зарубіжні вчені. Теоретичні аспекти реінжинірингу та процесного управління в агросфері ґрунтовно досліджували М.О. Гоменюк [11], І.І. Світличин [16], а також В. Варфалюк (V. Varfaliuk) [10]. Питання інтеграції сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, IoT та Big Data, у сільське господарство розкриваються у галузевих дослідженнях та працях фахівців [2; 5; 7; 12]. Специфіку управління ризиками в аграрному секторі детально аналізують Г.В. Євтушенко, Н.Я. Тимків та А.А. Шешеня [13]. Водночас підходи до використання ключових показників ефективності (KPI), логістичного контролю та мотивації персоналу розглядаються у публікаціях О. Падухевич [15] та спеціалізованих оглядах [14; 17].

Разом з тим, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, залишаються недостатньо вирішеними питання комплексної інтеграції традиційних управлінських методологій (Lean Six Sigma,

BPM) із новітніми цифровими технологіями (ERP, IoT, Big Data) в єдиний інструментарій діагностики внутрішніх бізнес-процесів. Більшість досліджень розглядають ці інструменти ізольовано. Саме необхідність розробки цілісної платформи для діагностики, яка б враховувала специфічні галузеві ризики агросектору та організаційну зрілість підприємств, зумовлює актуальність та мету даної статті.

Мета статті теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення інструментарію діагностики внутрішніх бізнес-процесів аграрних підприємств шляхом інтеграції класичних управлінських методологій із сучасними цифровими технологіями для підвищення адаптивності, ефективності та інноваційного потенціалу підприємств аграрного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки аграрний сектор функціонує в умовах значної залежності від неконтрольованих зовнішніх чинників, таких як погодні умови та цінові коливання, традиційна діагностика, сфокусована виключно на внутрішніх операційних показниках, є недостатньою. Вдосконалений інструментарій діагностики повинен вимірювати не тільки ефективність процесів, але й адаптивну здатність підприємства, його здатність підтримувати внутрішню стабільність в умовах екстремальних впливів. Кореляція між окремими параметрами погоди (наприклад, кількістю опадів або температурою) та історичними втратами врожаю є досить високою [13]. Необхідне вбудовування індексів погодного ризику та механізмів хеджування цінових ризиків безпосередньо у показники ефективності та діагностичні профілі. Таким чином, діагностика має оцінювати, наскільки ефективно внутрішні процеси управління ризиками забезпечують стійкість системи.

Впровадження організаційної діагностики на агропідприємствах вимагає трансформації класичних методологій для врахування галузевої специфіки. Ключові особливості функціонування аграрних господарств включають обмежену кількість людських ресурсів та необхідність, щоб кожен працівник мав розширені професійні компетенції, перекриваючи функціонал основних організацій-

них зон, що ускладнює стандартне розмежування відповідальності.

Для комплексного аналізу та ідентифікації першопричин проблем діагностика повинна охоплювати шість ключових функціональних зон. Серед них особливе значення мають [10]:

1. Агромаркетинг та логістика.
2. Фінансова діяльність.
3. Стиль управління агрофірмою.

Включення «стилю управління» до діагностичних зон підкреслює, що організаційна ефективність в АПК залежить не лише від технічних операцій. Діагностика має виходити за межі чистої операційної ефективності та оцінювати здатність керівництва забезпечувати прозорість та впроваджувати інтегрований підхід. Успішне застосування методології ключових показників ефективності (KPI), наприклад, залежить від інтегрованого підходу та активної участі вищого керівництва [15]. Тобто, аудит управлінських компетенцій та корпоративної культури, що підтримує прозорість та об'єктивну оцінку, є необхідною частиною процесної діагностики.

Аграрне виробництво характеризується унікальними викликами, які вимагають специфічних інструментів діагностики.

По-перше, критичні часові обмеження. Оптимальні строки для виконання технологічних операцій (сівба, збирання врожаю, обробка ґрунту) є «неймовірно короткими» [5]. Затримка або неефективність у ці моменти призводить до прямих економічних втрат. Необхідно щоб інструментарій діагностики вузьких місць функціонував у режимі реального часу, мінімізуючи час простою обладнання та втрату потенційної врожайності.

По-друге, вплив зовнішнього середовища на якість процесу. З огляду на те, що погодні ризики безпосередньо корелюють зі зниженням врожайності, ці ризики трансформуються з зовнішніх факторів у фактори якості внутрішніх бізнес-процесів. Діагностика процесу «сівба» повинна оцінювати не просто швидкість виконання, а й те, наскільки він був адаптований до прогнозованих або поточних погодних умов, що вимагає використання технологій Інтернету Речей (IoT) для збору даних. Іншими словами, діагностика повинна оцінювати процес з точки зору мінімізації впливу погодних індексів на кінцевий результат [13].

Ефективне вдосконалення внутрішніх процесів вимагає застосування структурованих методологій, які забезпечують системний підхід до виявлення та усунення неефективності.

Синергія методологій Lean Six Sigma (LSS) та Business Process Management (BPM) [6] є наріжним каменем для стійкого підвищення ефективності агропідприємства. LSS фокусується на ідентифікації та усуненні проблем (Lean-складова допомагає зробити процеси більш ефективними та зменшити час виконання), тоді як Six Sigma спрямована

на зменшення дефектів. BPM, у свою чергу, надає технологічні інструменти для автоматизації та управління поліпшеними процесами, заповнюючи прогалини, які часто виникають після завершення проектів LSS.

Цикл діагностики та покращення в рамках LSS відповідає фазам DMAIC [8]:

- документування процесу від початку до кінця, фіксація кожного кроку;
- оцінка продуктивності процесу та ідентифікація метрик, які слугують основою для безперервного вдосконалення;
- покращення процесу для підвищення якості, ефективності та задоволеності;
- управління процесом (Control) за допомогою інформаційного потоку, дій та пов'язаних заходів, що забезпечується інструментами BPM.

Ключовим стратегічним наслідком інтеграції BPM та LSS є не лише підвищення ефективності, але й зміна фокусу людського капіталу. Автоматизація, забезпечена інструментами BPM, звільняє персонал від рутинних, ручних аспектів виконання процесів (наприклад, написання коду, введення записів, оновлення полів даних). Завдяки цьому перенаправляється «розумова сила» співробітників на діяльність, яка вимагає творчого підходу, вирішення складних проблем та інновацій. Елементи є ключовими для методології Agile, що дозволяє агропідприємству швидко адаптуватися до мінливого ринкового та погодного середовища.

BPM є незамінним інструментом для забезпечення контрольованості, гнучкості та, що найважливіше, повторюваності бізнес-процесів [світлин]. Без інструментарію BPM поліпшення, виявлені в ході глибокого діагностичного аналізу LSS, можуть бути втрачені або виконані несистемно, роблячи діагностичні зусилля неефективними.

BPM-системи, такі як Oracle BPM [1], надають функціонал для симуляції процесів та автоматизації бізнес-правил. Можливість масштабування на рівні підприємства та складний потенціал інтеграції робить їх придатними для великих агрохолдингів.

Особлива цінність BPM для агросектору полягає у можливостях використання рішень з низьким кодом (low-code), що стратегічно зменшує залежність від висококваліфікованих технічних команд розробників, яка є критичною для агропідприємств, які часто мають обмежені внутрішні IT-ресурси. Швидкість прийняття змін та процесів зростає, оскільки функціональні користувачі можуть самостійно автоматизувати процеси по всій компанії.

Діагностичні ресурси є обмеженими, тому необхідна методологія для пріоритезації вдосконалення. Матричний аналіз, наприклад, відповідно до методики Критичних факторів успіху (CSF), дозволяє ранжувати бізнес-процеси (БП) за їхнім впливом на стратегічні цілі підприємства та поточним рівнем ефективності.

Типове ранжування виділяє три діагностичні зони [11]:

Зона 1 (критична), включає стратегічно важливі процеси, робота яких є незадовільною (наприклад, цільовий маркетинг).

Зона 2 (покращення), процеси, які дають менше можливостей вплинути на роботу підприємства, але можуть бути покращені після усунення проблем у Зоні 1.

Зона 3 (спостереження), добре працюючі процеси, які незначно впливають на роботу підприємства, за ними достатньо лише спостерігати.

Якщо діагностика виявляє процеси в критичній Зоні 1, це сигналізує про необхідність радикальної перебудови, або реінжинірингу бізнес-процесів (BPR). Реінжиніринг — це перепроєктування ділових процесів для досягнення підвищення ефективності діяльності. BPR дозволяє [11]:

1. Відмовитися від застарілих правил і норм ведення бізнесу, подолавши негативний вплив усталеної практики.

2. Адекватно реагувати на структурні та процедурні зміни, провадити інноваційну діяльність.

Створення системи KPI є складним процесом, який необхідно здійснювати за принципом «зверху вниз»: від стратегічних, великомасштабних цілей компанії до конкретних завдань, що стоять перед індивідуальним працівником.

Вимоги до KPI [17]:

- показники повинні бути вимірюваними, щоб можна було точно оцінити прогрес і визначити момент досягнення мети;
- повинні бути релевантними та відображати сутність бізнес-процесів і їхній зв'язок зі стратегією організації;
- якщо встановлення кількісних показників неможливе, необхідно використовувати якісні показники, для яких мають бути визначені об'єктивні критерії оцінки.

Для успішного функціонування KPI необхідно, щоб спеціалісти, які впроваджують концепцію, мали глибоке розуміння специфіки підприємства, його стратегії та бізнес-процесів, а також знання як основ економіки та загального управління компанією, так і функціональних обов'язків персоналу [15].

Діагностика ефективності впровадження KPI є, по суті, аудитом управлінської зрілості. Оскільки показники повинні переглядатися та коригуватися щоквартально для підтримки їхньої актуальності, система KPI створює систему зворотного зв'язку, яка дозволяє коригувати дії персоналу протягом року.

Діагностика виявляє, чи забезпечують лінійні менеджери навички конструктивного зворотного зв'язку та чи залучений персонал до процесів розробки.

Об'єктивність оцінки, яку надають KPI, безпосередньо залежить від точності та своєчасності їхнього розрахунку. Методологія розрахунку ключових індикаторів повинна бути погоджена з управлінським та фінансовим підрозділами.

Інформаційні системи управлінського обліку, зокрема ERP-рішення, є необхідними для автоматичного розрахунку KPI. При цьому зменшується людський фактор і забезпечує прозору систему, яка підвищує мотивацію співробітників до досягнення стратегічних цілей.

KPI також виступають інструментом діагностики продуктивності праці через систему мотивації. Коефіцієнт виконання KPI (K1) безпосередньо визначає розмір коефіцієнта премії (табл. 1). Такі механізми перетворюють KPI на постійно діючий діагностичний інструмент фінансової ефективності персоналу.

Логістичні процеси в АПК є критичними, оскільки вони пов'язані з транспортуванням сировини, готової продукції (зерна) та управлінням ланцюжком постачання. Діагностика ефективності логістики ґрунтується на оцінці трьох ключових критеріїв, вчасно, повністю, без помилок (On Time, In Full, Error Free — OTIF).

Показники логістики включають [14]:

- замовлення, отримані не пізніше зазначеної дати (вчасно);
- замовлення, укомплектовані за кількістю (повністю);
- замовлення, укомплектовані належною документацією, без пошкоджень товарів або упаковки (без помилок).

Вибір правильних метрик має стратегічне значення, оскільки неналежні показники можуть спотворити висновки, маскуючи критичні проблеми та тривожні сигнали. Діагностика логістичного ланцюжка постачання повинна диференціювати показники вхідних та вихідних потоків, забезпечуючи швидкий зворотний зв'язок та прямий зв'язок зі стратегіями підприємства (табл. 2).

Сучасний інструментарій діагностики внутрішніх процесів неможливий без інтеграції передових цифрових платформ, які забезпечують збір, агрегацію та аналіз даних у режимі реального часу.

Системи планування ресурсів підприємства (ERP) є центральним фундаментом для діагностики внутрішніх бізнес-процесів. Галузеві рішення, такі як BAS AGPO ERP, розроблені на базі флагманського

Таблиця 1

Залежність преміювання персоналу від рівня досягнення KPI

Значення K1 (коефіцієнт виконання KPI1)	Нижче 70%	70–90%	91–99%	100%
Коефіцієнт премії	0	0,6	0,8	1

Джерело: узагальнено автором на основі [15]

Таблиця 2

Приклади KPI для діагностики ключових бізнес-процесів агропідприємства

Функціональна зона	Ключовий бізнес-процес	Діагностичний KPI	Призначення в діагностиці
Виробництво (Поле)	Управління ресурсами (внесення добрив/ЗЗР)	Відхилення фактичного внесення від планового (на га)	Визначення неефективності та точності виконання операцій (Six Sigma), контроль дотримання технологічних карт.
Логістика	Зберігання та переміщення (Елеватор)	Показник OTIF (On Time, In Full, Error Free)	Комплексна оцінка пропускної здатності, якості відвантаження та дотримання термінів.
Фінанси	Управління грошовими потоками	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ)	Діагностика фінансової стійкості та ефективності збутових процесів.
Агромаркетинг	Збут та хеджування	Коефіцієнт кореляції (індекс погоди/врожайності)	Оцінка ефективності управління зовнішніми ризиками та прийняттям рішень.
Кадри/Управління	Мотивація персоналу	Коефіцієнт виконання KPI1 (K1)	Діагностика відповідності дій персоналу стратегічним цілям та обґрунтованість преміювання.

Джерело: систематизовано автором на основі [14]

продукту BAS ERP, пропонують комплексну автоматизацію процесів сільськогосподарської сфери [3, 4].

Діагностична роль ERP [12]:

- моніторинг та контроль — ERP-системи дозволяють моніторити виробничі процеси, контролювати фінансові показники та відстежувати рух товарів по всьому ланцюжку постачання;
- оптимізація планування — забезпечують ефективне планування виробництва з урахуванням факторів, таких як сезонність, вимоги ринку та наявні ресурси;
- стандартизація обліку — інтегровані модулі для управління запасами автоматизують процеси замовлення, прийому, зберігання та розподілу.

ERP виступає фундаментальним інструментом для стандартизації транзакційних даних, що є необхідною передумовою для коректного впровадження BPM та розрахунку KPI. Перед впровадженням ERP необхідне ретельне передпроектне обстеження, яке є початковим діагностичним етапом, що визначає потреби та можливості системи для збору даних, необхідних для управлінського обліку.

Для діагностики операційної ефективності на рівні поля критично важливими є технології IoT та Big Data. IoT-аналітика використовує взаємопов'язані польові пристрої, включаючи датчики ґрунту, камери, дрони, метеостанції та GPS-обладнання на техніці, для безперервної передачі даних у хмарні платформи [2]. Впровадження Big Data технологій дозволяє підвищувати ефективність та врожайність. Платформи, подібні до Field View, підключені до обладнання на сівалках і тракторах, збирають інформацію про культури та ґрунт з кожним проходом. Це дозволяє [7]:

- отримувати дані про стан ґрунту, погодні умови та стан посівів;

IoT є інструментом для виявлення «дефектів» (відхилень) у реальному часі. GPS на тракторі доз-

воляє контролювати ідеально прямі рядки та оптимальні маршрути. Якщо LSS вимагає зменшення дефектів, то IoT надає засоби для виявлення аномалій (наприклад, нерівномірне внесення добрив, неоптимальний шлях).

Завдяки цьому можна точно визначати, де потрібні ресурси (вода, добрива), оптимізуючи їхній розподіл (precision agriculture). Можливість оперативного втручання є критичною, з огляду на «неймовірно короткі» оптимальні строки виконання технологічних операцій.

Діагностика повинна охоплювати не лише польові роботи, але й логістику. IoT-пристрої дозволяють ефективно відстежувати сільськогосподарські товари від ферми до кінцевого споживача.

Простежуваність, забезпечена IoT, дозволяє діагностувати не тільки швидкість логістичних процесів, але й якість та безпеку продукту, зменшуючи псування. При цьому оптимізується логістика, підвищується прозорість та ефективність всього аграрного ланцюжка постачання.

Вдосконалення інструментарію діагностики внутрішніх бізнес-процесів аграрних підприємств вимагає цілісного, гібридного підходу, що поєднає класичні методології з високотехнологічними платформами.

Найбільш ефективний діагностичний інструментарій функціонує як єдина інтегрована система, де кожен елемент підсилює інший. ERP-системи та IoT-платформи є постачальниками даних (Measure) [12]. Дані перетворюються на ключові показники ефективності (KPI), що дозволяє оцінити продуктивність та виявити неефективність (Analyze). У разі виявлення критичних вузьких місць або низьких показників, застосовуються методології LSS або BPR для розробки радикальних чи поступових змін (Improve) [11]. Business Process Management (BPM) забезпечує автоматизацію та управління

Таблиця 3

Порівняння діагностичного функціоналу ключових технологій

Технологія	Основна діагностична роль	Тип даних	Частота аналізу	LSS Етап (DMAIC)
ERP (BAS АГРО)	Інтегрований облік та агрегація фінансових/планових даних	Транзакційні, есурси, фінанси	Періодично (щоденно/щомісячно)	Define, Measure (Стратегічний)
IoT/Big Data (Field View)	Моніторинг фізичного стану, кореневий аналіз аномалій	Сенсорні, гео-просторові, погодні	Реальний час, безперервно	Measure (Глибокий), Analyze
BPM Suite (Oracle BPM)	Моделювання процесів, управління змінами та їх автоматизація	Процесні карти, бізнес-правила, Workflow	Адаптивно, постійний Контроль	Improve, Control (Управління вдосконалим процесом)

Джерело: власна наукова пропозиція автора на основі систематизації даних [2]

вдосконалим процесом, гарантуючи його повторюваність та стійкість (Control).

Критично важливою умовою функціонування цієї моделі є інтегрований підхід та активна участь керівництва. Узгодженість даних між ERP (транзакційні та фінансові дані) та Big Data платформами (польові та сенсорні дані) дозволяє уникнути спотворення висновків та забезпечує цілісне розуміння стабільності підприємства.

Діагностика не може бути шаблонною. Для коректного встановлення діагнозу та ідентифікації кореневих проблем діяльності, методологія повинна бути адаптована до особливостей конкретної агрофірми, враховуючи її обмеження по ресурсах та функціональні зони.

Початковий етап діагностики передбачає збір даних про попередній стан бізнес-системи для розуміння історії її розвитку та внутрішнього стану. Результатом має стати розробка діагностичних таблиць, які детально розкривають ступінь вираженості основних характеристик, та формування індивідуальної типології фермерського господарства. На основі експертного аналізу будується діагностичний профіль, який виявляє вузькі місця, що потребують оперативного управлінського впливу [10].

Впровадження вдосконаленого інструментарію діагностики — значне організаційне зобов'язання, яке вимагає часу та зусиль, але генерує суттєві бізнес-покращення.

Керівництво повинно забезпечити розробку системи KPI «зверху вниз», починаючи з визначення стратегічних цілей. Необхідно розробити та погодити спеціальну документацію (KPI карти, методики розрахунку) із залученням фінансової служби та вищого менеджменту. Успіх будь-яких експериментів чи змін залежить від інтегрованого підходу та участі керівництва.

Потрібно виділити час та ресурси на навчання персоналу щодо цілей, завдань та змін в умовах праці. Система KPI повинна створювати механізм об'єктивного зворотного зв'язку, тому лінійних менеджерів необхідно навчати навичкам конструктивного фідбеку, щоб забезпечити розуміння персоналом

системи формування заробітної плати та мотивувати їх до продуктивності.

Організаційні зміни, необхідні для впровадження BPM та LSS, є значними — рекомендується починати з пілотного проекту і розширювати його використання протягом багаторічного періоду. Пілотний проект дозволяє випробувати методологію на невеликому, контрольованому процесі, мінімізуючи ризики, використовувати матричний аналіз (CSF) для точного визначення процесів, які є стратегічно важливими, але працюють незадовільно (Зона 1).

Зусилля реінжинірингу мають бути спрямовані виключно на ці критичні процеси, оскільки це дасть найбільший приріст ефективності, дозволяючи покращити економічні та фінансові показники. Забезпечення поліпшення в цій зоні, у свою чергу, матиме позитивний вплив на процеси в Зоні 2.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Удосконалений інструментарій діагностики внутрішніх бізнес-процесів аграрних підприємств можна розглядати як інтегровану та багаторівневу систему, що поєднує класичні управлінські підходи (Lean Six Sigma, BPM, BPR) із сучасними цифровими технологіями, зокрема ERP-рішеннями, IoT-пристроями та аналітикою Big Data. Такий підхід дозволяє проводити не лише оцінку операційної ефективності, а й аналізувати здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх ризиків, характерних для аграрної сфери, погодних умов, сезонності та ринкових коливань. ERP-системи забезпечують єдині стандартизовані дані, тоді як IoT та Big Data надають оперативну інформацію для виявлення відхилень та підтримки технологій точного землеробства.

Процесне управління сприяє контролю та автоматизації операцій, зменшуючи навантаження на персонал і створюючи можливості для впровадження інновацій. Важливою складовою діагностики є стратегічне оцінювання через KPI, які мають пов'язувати дані цифрових систем зі стратегічними цілями підприємства та мотивувати працівників на їх досягнення. Особливу увагу слід приділяти реінжинірингу, спрямовуючи ресурси на ті проце-

си, що генерують найбільші втрати або мають критичне значення для результативності. Ефективність діагностики значною мірою залежить і від організаційної зрілості управлінського стилю, компетентності персоналу та здатності підприємства до відкритої комунікації і зворотного зв'язку, що забезпечує стійкість та розвиток системи.

У подальших дослідженнях доцільним є розроблення методики оцінки організаційної зрілості аграрних підприємств, формування індикаторів адаптивності виробничих систем, створення моделей прогнозування ризиків на основі Big Data та дослідження впливу цифрової культури на результативність впровадження ERP, IoT та BPM у аграрному секторі.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. 8 найкращих програм для управління бізнесом. *Chanty*. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/business-process-management-uk/> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Advanced Agronomy Data Analytics Tools: IoT Transforms Farming. *Farmonaut*. URL: <https://farmonaut.com/precision-farming/advanced-agronomy-data-analytics-tools-iot-transforms-farming> (дата звернення: 11.12.2025).
3. BAS АГРО ERP — ERP-система для агробізнесу. *Rearden Group*. URL: <https://rearden.group/bas-agro-erp/> (дата звернення: 17.11.2025).
4. BAS АГРО. ERP — Енергія бізнесу. URL: <https://www.energybiz.ua/bas-agro-erp/> (дата звернення: 28.11.2025).
5. Big Data в великих господарствах. *Пропозиція — Головний журнал з питань агробізнесу*. URL: <https://proposit-siya.com/articles/tekhnolohiyi-vyroshchuvannya/big-data-v-velykykh-hospodarstvakh> (дата звернення: 05.12.2025).
6. BPM in Agile, Lean, Six Sigma. *PEX Network*. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/interviews/bpm-agile-lean-six-sigma> (дата звернення: 21.11.2025).
7. IoT in Agriculture: 10 Use Cases for Smart Farming Technologies. *Digi International*. URL: <https://www.digi.com/blog/post/iot-in-agriculture> (дата звернення: 13.12.2025).
8. Lean Six Sigma and Business Process Management. *Better Together*. URL: <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/lean-six-sigma-and-business-process-management-better-together/> (дата звернення: 01.12.2025).
9. Tomsik P. Approaches to diagnostics of agricultural and food-processing subjects. *Agric. Econ. Czech*, 50, 2004 (12). P. 552–555. URL: <https://www.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2004/12/03.pdf> (дата звернення: 01.12.2022).
10. Varfaliuk B. Business process management tools in large-scale agricultural enterprises. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*. 2024 (31). P. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.020>
11. Гоменюк М. О. Реінжиніринг як одна з форм інноваційного бізнес-управління на підприємствах аграрної сфери. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 3–8.
12. Ефективність ERP систем для агробізнесу. Спрощення ведення бізнесу через цифрові інновації. *GrainElevatorSoft*. URL: <https://elevator.com.ua/blog/efektyvnist-erp-system-dlya-agrobiznesu-sproshchennya-vedennya-biznesu-cherez-tsytrovi> (дата звернення: 28.11.2025).
13. Євтушенко Г. В., Тимків Н. Я., Шешеня А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17–2016/12.pdf> (дата звернення: 17.01.2026).
14. Ключові показники ефективності (KPI) в логістиці. *Logistics Operational Guide*. URL: <https://log.logcluster.org/uk/klyuchovi-pokaznyky-efektyvnosti-kpi-v-lohistytsi> (дата звернення: 28.11.2025).
15. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі KPI для підприємств агробізнесу. *Uteka*. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> (дата звернення: 12.12.2025).
16. Світличин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-58-64)
17. Як встановити правильні ключові показники продуктивності (KPI)? *Myroniuk consulting*. URL: <https://www.myroniuk.com/how-to-set-key-performance-indicators-kpi/> (дата звернення: 12.12.2025).

References

1. 8 naikrashchykh prohran dlia upravlinnia biznesom [8 best programs for business management]. *Chanty*. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/business-process-management-uk/> [in Ukrainian].

2. Advanced Agronomy Data Analytics Tools: IoT Transforms Farming. *Farmonaut*. URL: <https://farmonaut.com/precision-farming/advanced-agronomy-data-analytics-tools-iot-transforms-farming>
3. BAS AHRO ERP — ERP-systema dlia ahrobiznesu [BAS AGRO ERP — ERP system for agribusiness]. *Rearden Group*. URL: <https://rearden.group/bas-agro-erp/> [in Ukrainian].
4. BAS AHRO. ERP — Enerhiia biznesu [BAS AGRO. ERP — Business energy]. URL: <https://www.energybiz.ua/bas-agro-erp/> [in Ukrainian].
5. Big Data v velykykh hospodarstvakh [Big Data in large farms]. *Propozytsiia — Holovnyi zhurnal z pytan ahrobiznesu*. URL: <https://propozitsiya.com/articles/tekhnolohiyi-vyroshchuvannya/big-data-v-velykykh-hospodarstvakh> [in Ukrainian].
6. BPM in Agile, Lean, Six Sigma. *PEX Network*. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/interviews/bpm-agile-lean-six-sigma>
7. IoT in Agriculture: 10 Use Cases for Smart Farming Technologies. *Digi International*. URL: <https://www.digi.com/blog/post/iot-in-agriculture>
8. Lean Six Sigma and Business Process Management. *Better Together*. URL: <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/lean-six-sigma-and-business-process-management-better-together/>
9. Tomsik, P. (2004). Approaches to diagnostics of agricultural and food-processing subjects. *AGRIC. ECON.* Czech, 50 (12), 552–555. URL: <https://www.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2004/12/03.pdf>
10. Varfaliuk, V. (2024). Business process management tools in large-scale agricultural enterprises. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series “AIC Economics”*, (31), 146–152. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.020>
11. Homeniuk, M. O. (2019). Reinzhynering yak odna z form innovatsiinoho biznes-upravlinnia na pidpriemstvakh ahrarnoi sfery [Reengineering as one of the forms of innovative business management at agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 22, 3–8 [in Ukrainian].
12. Efektyvnist ERP system dlia ahrobiznesu. Sproshchennia vedennia biznesu cherez tsyfrovu innovatsii [Efficiency of ERP systems for agribusiness. Simplifying business through digital innovations]. *GrainElevatorSoft*. URL: <https://elevator.com.ua/blog/efektyvnist-erp-system-dlya-ahrobiznesu-sproshchennia-vedennia-biznesu-cherez-tyfrovu> [in Ukrainian].
13. Yevtushenko, H. V., Tymkiv, N. Ya., Sheshenia, A. A. (2016). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v ahrarnomu sektori ekonomiky [Features of risk management in the agricultural sector of the economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf> [in Ukrainian].
14. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti (KPI) v lohistytsi [Key performance indicators (KPI) in logistics]. *Logistics Operational Guide*. URL: <https://log.logcluster.org/uk/klyuchovi-pokaznyky-efektyvnosti-kpi-v-lohistytsi> [in Ukrainian].
15. Padukhevyh, O. Dotsilnist vykorystannia systemy motyvatsii na bazi KPI dlia pidpriemstv ahrobiznesu [Expediency of using a motivation system based on KPI for agribusiness enterprises]. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> [in Ukrainian].
16. Svitlyshyn, I. I. (2023). Katehorialnyi analiz poniattia “biznes-protses” [Categorical analysis of the concept “business process”]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2 (104). [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-58-64) [in Ukrainian].
17. Yak vstanovyty pravylni kliuchovi pokaznyky produktyvnosti (KPI)? [How to set the right key performance indicators (KPI)?]. *Myroniuk consulting*. URL: <https://www.myroniuk.com/how-to-set-key-performance-indicators-kpi/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 20.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 338.27:339.138:631

Базарна Ольга Вікторівна

доктор філософії з економіки,

доцент кафедри маркетингу

Академія праці, соціальних відносин та туризму

Bazarna Olha

PhD in Economics,

Associate Professor of the Marketing Department

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

ORCID: 0000-0001-9561-8687

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11959

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ТА ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ В КОНТЕКСТІ ПОЛІТИК ЄС

CIRCULAR ECONOMY AS A MARKETING STRATEGY IN THE AGRICULTURAL SECTOR: PROJECT-BASED APPROACH AND GERMANY'S EXPERIENCE IN THE CONTEXT OF EU POLICIES

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням глобальних екологічних, економічних та соціальних викликів, що супроводжують розвиток аграрного сектору в умовах обмеженості природних ресурсів, кліматичних змін і трансформації споживчих запитів. Традиційна лінійна модель аграрного виробництва дедалі частіше демонструє свою неефективність, зокрема через високий рівень ресурсомісткості, значні обсяги відходів та негативний вплив на довкілля. У зв'язку з цим концепція циркулярної економіки набуває стратегічного значення як інструмент переходу до сталих моделей господарювання. Особливої актуальності проблема впровадження циркулярної економіки набуває в аграрному секторі, який одночасно є джерелом продовольчої безпеки, зайнятості населення та формування соціально-економічної стабільності. У сучасних умовах циркулярність у сільському господарстві виходить за межі суто екологічних рішень і дедалі більше розглядається як маркетингова стратегія, спрямована на створення доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та формування довіри споживачів до сталих практик виробництва.

Важливим чинником актуальності дослідження є активна реалізація політик Європейського Союзу, зокрема Європейського зеленого курсу та Плану дій з циркулярної економіки, які формують нові правила функціонування аграрних ринків та сприяють інтеграції принципів сталого розвитку в економічну діяльність. У цьому контексті досвід Німеччини, як одного з лідерів впровадження циркулярних моделей у межах єдиного європейського простору, становить значний науковий і практичний інтерес. Особливої уваги заслуговує проєктний підхід як ефективний механізм реалізації циркулярної економіки в аграрному секторі, що дозволяє поєднати економічні, екологічні та соціальні цілі в межах конкретних ініціатив. Водночас вітчизняні дослідження недостатньо висвітлюють маркетинговий потенціал циркулярних аграрних проєктів та можливості адаптації європейського досвіду до умов України в процесі європейської інтеграції. Таким чином, дослідження циркулярної економіки як маркетингової стратегії розвитку аграрного сектору з урахуванням проєктного підходу та досвіду Німеччини в контексті політик Європейського Союзу є своєчасним і науково обґрунтованим, а його результати мають практичну значущість для формування сучасної аграрної політики та розвитку соціально-економічних відносин.

У статті досліджено циркулярну економіку як сучасну маркетингову стратегію розвитку аграрного сектору в умовах трансформації європейських ринків та посилення вимог сталого розвитку. Обґрунтовано, що впровадження принципів циркулярності в аграрному виробництві виходить за межі екологічних інновацій і дедалі більше набуває ознак стратегічного



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

маркетингового інструменту, спрямованого на формування гідної вартості, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення довіри споживачів. Особливу увагу приділено проєктному підходу як ключовому механізму реалізації циркулярних моделей в аграрному секторі. Проаналізовано досвід Німеччини щодо інтеграції циркулярної економіки в аграрні проєкти в контексті політик Європейського Союзу, зокрема Європейського зеленого курсу та Спільної аграрної політики. Визначено основні маркетингові переваги та ризики впровадження циркулярних рішень в аграрному секторі. Окреслено можливості адаптації німецького досвіду для розвитку аграрного сектору України в умовах європейської інтеграції.

Мета. Метою статті є обґрунтування та розкриття підходів циркулярної економіки як маркетингової стратегії розвитку аграрного сектору на основі проєктного підходу та узагальнення досвіду Німеччини в контексті реалізації політик Європейського Союзу.

Матеріали і методи.

Матеріалами дослідження виступають нормативні офіційні документи Європейського Союзу (European Commission, 2020); наукові праці та публікації українських та німецьких дослідників (Sereda et al., 2021–2026; Pysarenko et al., 2024–2025; Korczynska et al., 2022–2025; Bazarna und Yerankin, 2026); статистичні бази даних Європейського Союзу та Німеччини щодо аграрного сектору; кейси аграрних підприємств із впровадженням циркулярних моделей.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи:

1. Системний підхід – використовується для аналізу взаємозв'язків між політиками ЄС, національними ініціативами Німеччини та маркетинговими стратегіями підприємств аграрного сектору. Дозволяє розглядати циркулярну економіку як інтегровану складову бізнес-процесів та маркетингових комунікацій.

2. Порівняльний аналіз – застосовується для зіставлення рівня впровадження циркулярних моделей у Німеччині та інших країнах ЄС (Рис. 1), а також для виявлення трендів у динаміці впровадження циркулярної економіки у Німеччині протягом 2014–2023 років. (Рис. 2).

3. Проєктний підхід – передбачає аналіз конкретних проєктів із впровадження циркулярних моделей у аграрному секторі Німеччини та України, включаючи оцінку їх маркетингового впливу, ризиків та переваг (Табл. 1, Табл. 2).

4. Інтегративний підхід – дозволяє об'єднувати дані з різних джерел: наукових публікацій українських та німецьких авторів, статистичних звітів ЄС та практичних кейсів підприємств, що працюють у сфері аграрного виробництва та переробки.

У роботі застосовано поєднання кількісних та якісних методів:

1. Аналіз вторинних джерел – систематизація результатів наукових досліджень (Sereda et al., 2021; Pysarenko et al., 2025; Bazarna und Yerankin, 2026) та політик ЄС з циркулярної економіки [1–14; 18].

2. Контент-аналіз маркетингових стратегій – оцінка інструментів маркетингу циркулярності, включно з digital marketing, green marketing, проєктним та соціально відповідальним маркетингом.

3. Кейс-стаді (Case study) – розгляд успішних проєктів Німеччини в аграрному секторі з точки зору інтеграції принципів циркулярної економіки, включаючи оцінку ефективності та ризиків (Табл. 2).

4. Систематизація та порівняльна оцінка даних – статистичні та графічні методи для демонстрації динаміки та рівня впровадження циркулярних моделей (Рис. 1, Рис. 2).

Результати. Аналіз отриманих результатів та порівняння рівня впровадження циркулярних моделей у країнах ЄС свідчить про значну різницю між державами, що пов'язано з історичним розвитком індустріальної бази, наявністю державних програм підтримки та культурою сталого виробництва. Нідерланди, Швеція та Данія демонструють найвищі показники інтеграції циркулярної економіки, що підтверджує ефективність комплексного підходу, який поєднує політики, технології та відповідальний маркетинг.

Особливої уваги заслуговує роль маркетингу циркулярності як стратегічного інструмента у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Поєднання екологічних інновацій, цифрових технологій та соціально відповідального маркетингу дозволяє не лише оптимізувати ресурсні потоки, а й підвищити імідж компанії та довіру споживачів. Це підтверджується дослідженнями українських вчених (Середа, Писаренко, Базарна, Корчинська, Бабічева), які показали ефективність інтеграції проєктного підходу у маркетингові стратегії аграрного сектору.

Перспективи. Дискусія підтверджує, що циркулярна економіка у поєднанні з маркетинговими стратегіями та проєктною діяльністю може стати ключовим інструментом підвищення сталості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Досвід Німеччини надає цінні практичні орієнтири для адаптації цих підходів у національному контексті, що особливо актуально для України у світлі сучасних викликів економічної стабільності та цифрової трансформації агросектору.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних засад інтеграції принципів циркулярної економіки у маркетингові стратегії аграрних підприємств із урахуванням цифровізації та трансформації ланцюгів створення вартості. Перспективним є розроблення кількісних моделей оцінювання маркетингової ефективності циркулярних проєктів, зокрема визначення впливу екологічного позиціонування, green branding та ESG-комунікацій на фінансові результати підприємств і поведінку споживачів. Особливої уваги потребує формування системи індикаторів, що дозволить комплексно вимірювати синергетичний ефект від поєднання проєктного підходу, інноваційних логістичних рішень та стратегічного маркетингу в умовах переходу до циркулярної моделі господарювання. Важливим напрямом подальших досліджень є порівняльний аналіз механізмів імплементації національних стратегій циркулярної економіки в країнах ЄС та можливостей їх адаптації в Україні з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору. Доцільним є вивчення інституційних, фінансових та поведінкових бар'єрів впровадження циркулярних моделей, а також оцінювання ризиків трансформації традиційних бізнес-процесів.

Ключові слова: циркулярна економіка, аграрний сектор, маркетингова стратегія, проектна діяльність, сталий розвиток, політики ЄС, Німеччина.

Summary. Introduction. The relevance of the study is driven by the intensification of global environmental, economic, and social challenges accompanying the development of the agricultural sector amidst natural resource scarcity, climate change, and transforming consumer demands. The traditional linear model of agricultural production is increasingly proving inefficient, particularly due to high resource intensity, significant waste volumes, and negative environmental impacts. Consequently, the concept of the circular economy is gaining strategic importance as a tool for transitioning to sustainable business models.

The problem of implementing a circular economy is especially relevant in the agricultural sector, which simultaneously serves as a source of food security, employment, and socio-economic stability. In modern conditions, circularity in agriculture transcends purely environmental solutions and is increasingly viewed as a marketing strategy aimed at creating value-added, enhancing the competitiveness of agricultural products, and building consumer trust in sustainable production practices.

A vital factor in the study's relevance is the active implementation of European Union policies, notably the European Green Deal and the Circular Economy Action Plan, which establish new rules for agricultural market operations and facilitate the integration of sustainable development principles into economic activities. In this context, the experience of Germany, as a leader in implementing circular models within the unified European space, is of significant scientific and practical interest.

Special attention is warranted for the project-based approach as an effective mechanism for realizing the circular economy in the agricultural sector, allowing for the alignment of economic, environmental, and social goals within specific initiatives. At the same time, domestic research does not sufficiently highlight the marketing potential of circular agricultural projects or the possibilities of adapting European experience to Ukrainian conditions during the European integration process. Thus, the study of the circular economy as a marketing strategy for agricultural sector development – considering the project-based approach and Germany's experience within the context of EU policies – is timely and scientifically sound. Its results hold practical significance for shaping modern agricultural policy and developing socio-economic relations. The article explores the circular economy as a modern marketing strategy for the development of the agricultural sector under the transformation of European markets and increasing sustainable development requirements. It is substantiated that the implementation of circularity principles in agricultural production goes beyond environmental innovation and increasingly acquires the characteristics of a strategic marketing tool aimed at generating value-added, increasing competitiveness, and strengthening consumer trust. Particular emphasis is placed on the project-based approach as a key mechanism for implementing circular models in the agricultural sector. The study analyzes Germany's experience in integrating the circular economy into agricultural projects in the context of European Union policies, specifically the European Green Deal and the Common Agricultural Policy (CAP). The main marketing advantages and risks of implementing circular solutions in the agricultural sector are identified. The possibilities of adapting the German experience for the development of Ukraine's agricultural sector in the conditions of European integration are outlined.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate and elaborate the approaches of the circular economy as a marketing strategy for the development of the agricultural sector based on a project-based approach, as well as to generalize Germany's experience in the context of the implementation of European Union policies.

Materials and methods. The research materials include official regulatory documents of the European Union (European Commission, 2020); scientific works and publications of Ukrainian and German researchers (Sereda et al., 2021–2026; Pysarenko et al., 2024–2025; Korchynska et al., 2022–2025; Bazarna & Yerankin, 2026); statistical databases of the European Union and Germany concerning the agricultural sector; as well as case studies of agricultural enterprises implementing circular models.

In the course of the research, the following scientific methods were employed:

1. Systemic approach – used to analyse the interconnections between EU policies, Germany's national initiatives, and the marketing strategies of agricultural enterprises. It allows the circular economy to be considered as an integrated component of business processes and marketing communications.

2. Comparative analysis – applied to compare the level of implementation of circular models in Germany and other EU countries (Fig. 1), as well as to identify trends in the dynamics of circular economy implementation in Germany during 2014–2023 (Fig. 2).

3. Project-based approach – involves the analysis of specific projects aimed at implementing circular models in the agricultural sectors of Germany and Ukraine, including the assessment of their marketing impact, risks, and advantages (Table 1, Table 2).

4. Integrative approach – enables the combination of data from various sources: scientific publications by Ukrainian and German scholars, EU statistical reports, and practical cases of enterprises operating in agricultural production and processing.

The study applies a combination of quantitative and qualitative methods:

1. Secondary data analysis – systematisation of findings from scientific studies (Sereda et al., 2021; Pysarenko et al., 2025; Bazarna & Yerankin, 2026) and EU circular economy policies [1–14; 18].

2. Content analysis of marketing strategies – evaluation of circularity marketing tools, including digital marketing, green marketing, project marketing, and socially responsible marketing.

3. Case study method – examination of successful German agricultural projects from the perspective of integrating circular economy principles, including the assessment of effectiveness and risks (Table 2).

4. Systematisation and comparative evaluation of data – statistical and graphical methods used to demonstrate the dynamics and level of implementation of circular models (Fig. 1, Fig. 2).

Results. The analysis of the obtained results and the comparison of the level of implementation of circular models in the EU countries indicate significant differences among states, which are associated with the historical development of their industrial base, the availability of state support programmes, and the culture of sustainable production. The Netherlands, Sweden, and Denmark demonstrate the highest levels of circular economy integration, confirming the effectiveness of a comprehensive approach that combines policies, technologies, and responsible marketing.

Particular attention should be paid to the role of circular marketing as a strategic instrument in shaping the competitiveness of enterprises. The integration of environmental innovations, digital technologies, and socially responsible marketing makes it possible not only to optimise resource flows but also to enhance a company's image and consumer trust. This is confirmed by studies conducted by Ukrainian scholars (Sereda, Pysarenko, Bazarna, Korchynska, Babicheva), who have demonstrated the effectiveness of integrating a project-based approach into the marketing strategies of the agricultural sector.

Discussion. Further research should focus on deepening the theoretical and methodological foundations for integrating circular economy principles into the marketing strategies of agricultural enterprises, taking into account digitalisation processes and the transformation of value chains. A promising direction is the development of quantitative models for assessing the marketing effectiveness of circular projects, including the evaluation of the impact of ecological positioning, green branding, and ESG communications on financial performance and consumer behaviour. Particular attention should be paid to the formation of a system of indicators that would enable a comprehensive assessment of the synergistic effects arising from the combination of project-based management, innovative logistics solutions, and strategic marketing within the transition to a circular economic model.

An important area for further research is the comparative analysis of mechanisms for implementing national circular economy strategies across EU countries and the possibilities of adapting them to Ukraine, considering the specific characteristics of the agricultural sector. It is advisable to investigate institutional, financial, and behavioural barriers to the implementation of circular models, as well as to assess the risks associated with the transformation of traditional business processes.

Key words: circular economy, agricultural sector, marketing strategy, project activities, sustainable development, EU policies, Germany, circular economy, agricultural sector, marketing strategy, project-based approach, European Green Deal, sustainable development, Germany's experience.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням екологічних, соціальних і ресурсних викликів, що зумовлює трансформацію традиційних моделей виробництва та споживання. Лінійна економічна модель, заснована на принципі «виробництво — споживання — утилізація», вичерпує свій потенціал у контексті обмеженості природних ресурсів, зростання обсягів відходів та посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу. У цих умовах циркулярна економіка формується як стратегічна парадигма сталого розвитку, що передбачає замкнені цикли використання ресурсів, мінімізацію відходів і створення доданої вартості на основі інноваційних бізнес-моделей.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в аграрному секторі, який, з одного боку, є базовою галуззю економіки та гарантом продовольчої безпеки, а з іншого — характеризується високою ресурсоемістю, залежністю від природних факторів і значним екологічним навантаженням. В умовах посилення кліматичних змін, зростання вартості енергоресурсів та інтеграції до європейського економічного простору постає необхідність трансформації аграрного виробництва на засадах циркулярності.

Водночас впровадження принципів циркулярної економіки в аграрному секторі виходить за межі виключно екологічних інновацій і дедалі більше набуває ознак стратегічного маркетингового інструменту. Циркулярні моделі стають основою формування

конкурентних переваг, розвитку брендів екологічно відповідальної продукції, підвищення довіри споживачів і розширення доступу до європейських ринків. У цьому контексті маркетинг відіграє інтегруючу роль, забезпечуючи комунікацію цінності циркулярних рішень, позиціонування продукції та формування сталих споживчих моделей.

Наукова проблема полягає у недостатній розробленості комплексного підходу до розгляду циркулярної економіки саме як маркетингової стратегії розвитку аграрного сектору з урахуванням проєктного механізму її реалізації. Більшість досліджень зосереджені або на екологічних аспектах циркулярності, або на економічній ефективності ресурсозбереження, тоді як маркетинговий вимір і проєктна логіка впровадження циркулярних моделей залишаються фрагментарно висвітленими.

Практичний вимір проблеми пов'язаний із необхідністю адаптації досвіду країн Європейського Союзу, зокрема Німеччини, до умов функціонування аграрного сектору України в контексті європейської інтеграції. Німеччина демонструє системну реалізацію національної стратегії циркулярної економіки, інтегрованої з політиками ЄС, що передбачає поєднання державної підтримки, інновацій, логістичних рішень і маркетингових інструментів. Узагальнення та критичний аналіз цього досвіду створюють підґрунтя для формування ефективних механізмів впровадження циркулярних проєктів в українському аграрному секторі.

Таким чином, дослідження циркулярної економіки як маркетингової стратегії в аграрному секторі

має важливе значення як для розвитку економічної науки (у частині інтеграції концепцій сталого розвитку, маркетингу та проектного управління), так і для розв'язання прикладних завдань підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх екологічної відповідальності та інтеграції до європейського економічного простору.

Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, соціально-економічної стабільності та сталого розвитку суспільства. Водночас традиційна лінійна модель економічного розвитку, що базується на принципі «виробництво — споживання — утилізація», дедалі частіше виявляється неефективною в умовах зростання ресурсних обмежень, екологічних викликів та трансформації споживчих очікувань. Особливо гостро ці проблеми проявляються в аграрному секторі, який характеризується високою ресурсомісткістю, значними обсягами відходів та залежністю від природних факторів.

У відповідь на зазначені виклики в країнах Європейського Союзу активно впроваджується концепція циркулярної економіки, що передбачає замкнені цикли використання ресурсів, мінімізацію відходів та створення доданої вартості на кожному етапі виробничо-збутового ланцюга. У цьому контексті циркулярна економіка дедалі частіше розглядається не лише як екологічна або виробнича модель, а як комплексна маркетингова стратегія, спрямована на формування нової ринкової цінності аграрної продукції та посилення конкурентних позицій виробників.

Особливого значення набуває проектний підхід до впровадження циркулярних моделей в аграрному секторі, який дозволяє поєднати інноваційні технології, маркетингові інструменти та інституційні механізми підтримки в межах конкретних ініціатив. Досвід Німеччини, як одного з лідерів у реалізації політик циркулярної економіки в Європейському Союзі, є показовим з точки зору інтеграції аграрних проектів у єдиний економічний та регуляторний простір ЄС.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового осмислення циркулярної економіки саме як маркетингової стратегії розвитку аграрного сектору, з урахуванням проектною логіки її реалізації та європейського інтеграційного контексту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика циркулярної економіки впродовж останніх років активно досліджується в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, що зумовлено зростанням екологічних викликів, трансформацією економічних моделей та необхідністю забезпечення сталого розвитку різних секторів економіки, зокрема аграрного. У науковій літературі циркулярна економіка розглядається як альтернатива лінійній моделі розвитку, що передбачає замкнені цикли використання ресурсів, мінімізацію відходів і підвищення ефективності виробничо-збутових процесів.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад циркулярної економіки зробили європейські дослідники, зокрема В. Штаель, М. Браунгарт, К. Макартур, які акцентують увагу на системному характері циркулярних моделей та їх ролі у формуванні нових ринків і споживчих цінностей. У працях німецьких учених (Г. Крістіансен, Й. Кірхгерр, С. Шрамм) циркулярна економіка розглядається як складова довгострокової економічної політики, інтегрованої в інституційне середовище Європейського Союзу, з особливим наголосом на ресурсоефективності та інноваціях в аграрному виробництві.

Важливим напрямом досліджень є аналіз циркулярної економіки в контексті політик ЄС. У документах Європейської Комісії, зокрема в Європейському зеленому курсі та Плані дій з циркулярної економіки, наголошується на ключовій ролі аграрного сектору у переході до сталих моделей виробництва та споживання. Зарубіжні автори (А. Гейсдорфер, Р. Мюррей, К. Урбанаті) підкреслюють, що реалізація циркулярних принципів у сільському господарстві потребує не лише технологічних змін, а й трансформації ринкових механізмів та маркетингових стратегій.

Проблематика циркулярної економіки як маркетингової стратегії в аграрному секторі та її проектне впровадження в контексті політик ЄС активно досліджується як українськими, так і німецькими науковцями. У ЄС велика увага приділяється розробці політик підтримки циркулярних моделей, оцінці їх ефективності та інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-процеси [1, с. 12–25; 2, с. 35–48].

Німецькі дослідники зосереджують увагу на оптимізації виробничих і дистрибуційних ланцюгів, застосуванні цифрових технологій та зеленого маркетингу для підвищення ефективності підприємств у контексті циркулярної економіки [3, с. 67–79; 4, с. 102–115].

У вітчизняній науковій думці проблеми сталого розвитку та циркулярної економіки в аграрному секторі досліджуються у працях О. Веклич, І. Жуковської, О. Шубравської, В. Гееця, де розглядаються інституційні передумови екологізації аграрного виробництва, економічні стимули ресурсоефективності та адаптація європейських підходів до національних умов. Окремі дослідження присвячені впровадженню інноваційних моделей господарювання в АПК та їх впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Ряд досліджень українських науковців також звертається до маркетингових аспектів розвитку аграрних ланцюгів та їх інноваційної трансформації. Так, у роботі С. Писаренко та колег розкрито особливості маркетингових рішень у контексті сучасних викликів агропродовольчих ланцюгів, що важливо для розуміння потенціалу циркулярних економічних моделей та їх маркетингового впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств.

В українських наукових колах значну увагу приділено інтеграції циркулярних моделей у маркетингові стратегії аграрного та туристичного секторів.

Середа Н. М. та співавтори (2021–2026) досліджували оптимізацію агропродовольчих ланцюгів із використанням симуляційного моделювання [5; 6; 7; 8; 13; 14], формування стратегічного маркетингу в умовах динамічного ринку, а також моделювання зворотних потоків ресурсів у виробничих і дистрибуційних мережах.

Писаренко Н. В. та колеги (2024–2025) розглядали міжнародний маркетинг та цифровізацію як інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування стійких брендів у туристичній та аграрній сферах [8; 9; 10; 15]. Вони також досліджували інтеграцію соціально відповідального маркетингу та зеленої логістики, що забезпечує ефективну реалізацію принципів циркулярної економіки.

Базарна О. В. та Єранкін О. О. підкреслюють значення поєднання проєктної діяльності та маркетингових стратегій, зокрема у сфері впровадження екологічних інновацій та цифрового маркетингу для підвищення ефективності аграрних підприємств [11; 18]. Корчинська О. А. та Бабічева О. І. аналізували логістичні, маркетингові та управлінські аспекти розвитку аграрних підприємств з урахуванням циркулярної економіки та цифровізації [4; 12]. Їхні дослідження демонструють ефективність використання маркетингових інструментів, орієнтованих на стале виробництво та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, систематизовані наукові підходи українських і німецьких авторів створюють комплексну основу для інтеграції циркулярної економіки в маркетингові стратегії аграрного сектору, поєднуючи теоретичні моделі, практичний досвід та проєктну діяльність. Це відкриває перспективи для подальших досліджень у сфері сталого розвитку, цифровізації та зеленої логістики. Водночас у більшості наукових праць циркулярна економіка в аграрному секторі розглядається переважно з позицій екологічної ефективності, управління ресурсами або інноваційного розвитку. Значно меншою мірою досліджено маркетинговий вимір циркулярної економіки, зокрема її використання як стратегічного інструменту формування ринкової цінності аграрної продукції та підвищення довіри споживачів. Недостатньо уваги приділено також проєктному підходу до реалізації циркулярних моделей в аграрному секторі, який дозволяє поєднати економічні, екологічні та соціальні цілі в межах конкретних ініціатив.

Окремого наукового осмислення потребує досвід Німеччини щодо впровадження циркулярної економіки в аграрних проєктах у контексті політик Європейського Союзу. Попри наявність численних емпіричних прикладів та аналітичних звітів, комплексний аналіз циркулярної економіки як мар-

кетингової стратегії розвитку аграрного сектору з урахуванням європейської інтеграції залишається фрагментарним. Таким чином, існує наукова потреба в поглибленому дослідженні циркулярної економіки саме як маркетингової стратегії в аграрному секторі, що реалізується на основі проєктного підходу та враховує інституційні й регуляторні особливості політик ЄС, зокрема на прикладі Німеччини.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування циркулярної економіки як маркетингової стратегії розвитку аграрного сектору на основі проєктного підходу та узагальнення досвіду Німеччини в контексті реалізації політик Європейського Союзу.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності циркулярної економіки та її ролі у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору;
- дослідити особливості використання циркулярної економіки як маркетингової стратегії в аграрному виробництві;
- обґрунтувати доцільність застосування проєктного підходу до впровадження циркулярних моделей в аграрному секторі;
- узагальнити досвід Німеччини щодо реалізації циркулярних аграрних проєктів у межах політик Європейського Союзу;
- визначити основні маркетингові переваги та ризики впровадження принципів циркулярної економіки в аграрному секторі;
- окреслити можливості адаптації німецького досвіду для розвитку аграрного сектору України в умовах європейської інтеграції.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному підході до вивчення циркулярної економіки як маркетингової стратегії в аграрному секторі, з урахуванням проєктної діяльності та досвіду Німеччини в контексті політик ЄС. В основу покладено системний, порівняльний та інтегративний підходи, що дозволяють комплексно аналізувати впровадження циркулярних моделей, оцінювати маркетингові інструменти та визначати ефективність проєктних ініціатив.

Виклад основного матеріалу. Для оцінки ролі Німеччини у розвитку циркулярної економіки доцільно порівняти рівень впровадження ключових циркулярних моделей у вибраних країнах Європейського Союзу. Аналіз даних ЄС показав, що Німеччина демонструє один із найвищих рівнів інтеграції циркулярної економіки серед країн-членів ЄС. На Рис. 1 наведено порівняння впровадження циркулярних моделей у різних країнах ЄС за останні п'ять років, %. Для наочного представлення рівня впровадження циркулярних моделей у країнах Європейського Союзу у 2023 році було побудовано стовпчикову діаграму (Рис. 1). Цей графік демонструє, наскільки активно окремі країни ЄС

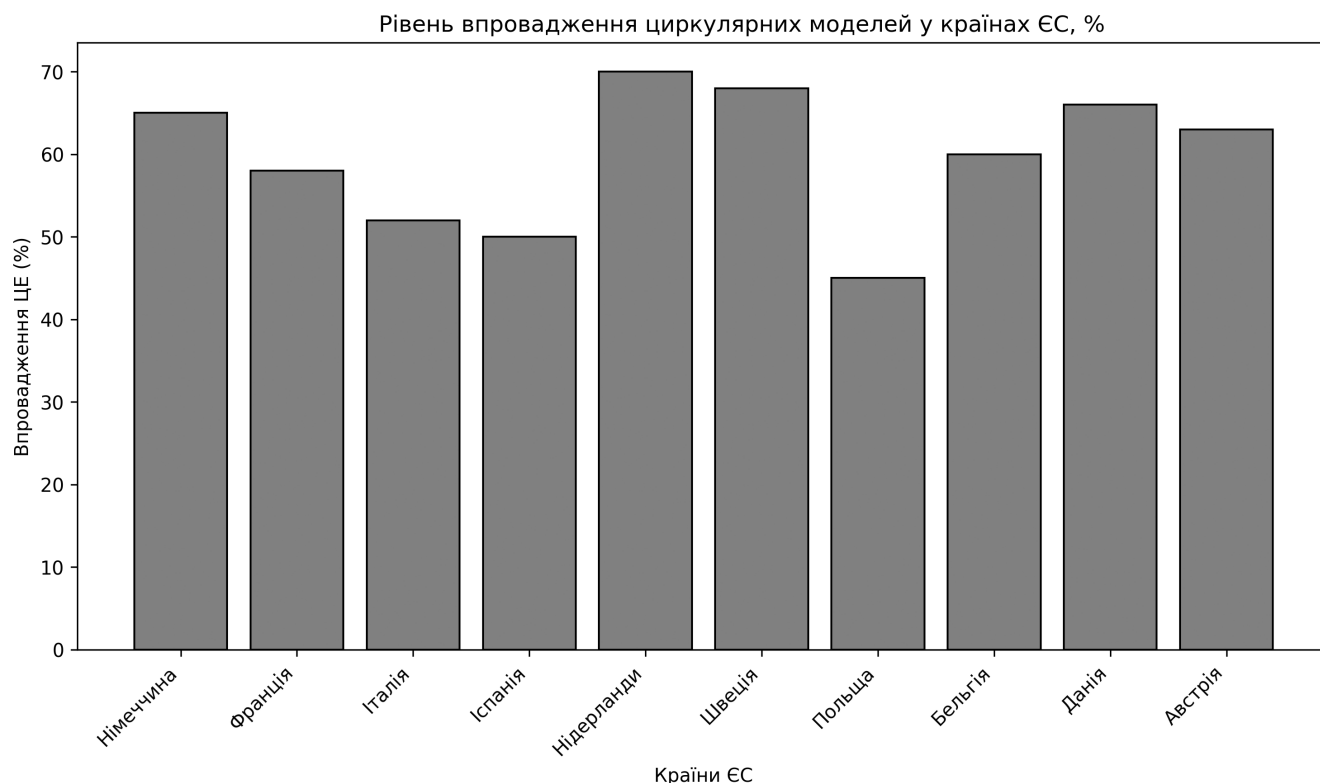


Рис. 1. Рівень впровадження циркулярних моделей у країнах ЄС, %

Джерело: розроблено автором на основі [15; 16]

інтегрують принципи циркулярної економіки у свою економічну та виробничу діяльність.

Рисунок 1 відображає порівняльний рівень впровадження циркулярних моделей (рециклінг, повторне використання, сервісні бізнес-моделі) у країнах ЄС на основі узагальнених даних Європейської комісії та аналітичних звітів Bertelsmann Stiftung. Як видно з Рисунка 1, Німеччина демонструє вищі за середньоевропейські показники, що пояснюється довготривалою політикою управління відходами; активною участю бізнесу у циркулярних ланцюгах створення вартості; використанням циркулярності як елемента маркетингового позиціонування продукції [15; 16]. Ці дані підтверджують тезу про те, що циркулярна економіка в Німеччині функціонує не лише як екологічний інструмент, а як конкурентна маркетингова стратегія. З графіка видно, що найбільш високий рівень впровадження циркулярних моделей спостерігається в Нідерландах (70%), Швеції (68%) та Данії (66%), що свідчить про активне використання політик з переробки, повторного використання ресурсів та зменшення відходів. Німеччина також демонструє високий показник — 65%, підтверджуючи свій лідерський досвід у сфері циркулярної економіки та відповідального маркетингу. Країни, такі як Польща (45%) та Іспанія (50%), поки що перебувають на середньому рівні інтеграції, що вказує на наявність потенціалу для посилення проектних та маркетингових страте-

гій у сфері циркулярної економіки. Таким чином, Рисунок 1 наочно демонструє різницю в темпах впровадження циркулярних моделей у країнах ЄС та служить відправною точкою для аналізу ефективності маркетингових стратегій у сфері циркулярної економіки, зокрема для адаптації досвіду Німеччини в аграрному секторі України.

Для глибшого аналізу маркетингового аспекту циркулярної економіки доцільно систематизувати ключові інструменти та оцінити їх ефективність у німецькому бізнес-середовищі. Як видно з Таблиці 1, найбільш ефективними для німецьких компаній є ті маркетингові інструменти, які поєднують прозорість, цифровізацію та сервісну орієнтацію. Це узгоджується з висновками німецьких дослідників про зростаючу роль нематеріальної цінності продукту в умовах циркулярної економіки [17]. Для аналізу еволюції циркулярної економіки в Німеччині доцільно розглянути динаміку ключових показників за останнє десятиліття, зокрема частку повторного використання матеріалів та впровадження циркулярних бізнес-моделей.

Рисунок 2 відображає поступове зростання рівня впровадження циркулярної економіки в Німеччині протягом 2014–2023 років, що свідчить про системний характер державної політики та активне використання циркулярних моделей у бізнес-практиці. Інформація базується на даних Федерального міністерства довкілля Німеччини та аналітичних

Таблиця 1

Маркетингові інструменти циркулярної економіки та їх ефективність

Маркетинговий інструмент	Зміст інструменту	Маркетинговий ефект
Екомаркування та сертифікація	Blue Angel, Circularity labels	Зростання довіри споживачів
Сервісні моделі (PaaS)	Продукт як послуга (оренда, підписка)	Підвищення лояльності клієнтів
Цифрові паспорти продуктів	Інформація про матеріали та життєвий цикл	Прозорість та зменшення грінвошингу
Контент-маркетинг сталості	ESG-звіти, storytelling	Формування брендової репутації
Спільні ініціативи з НДО	Партнерства у сфері сталого розвитку	Позитивний імідж та соціальний капітал

Джерело: складено автором на основі [17; 18]

звітах Bertelsmann Stiftung [15]. Як свідчать дані, найбільш інтенсивне зростання спостерігається після 2019 року, що пов'язано з: імплементацією Circular Economy Action Plan ЄС; активізацією екологічних маркетингових стратегій; посиленням попиту на сталі продукти серед німецьких споживачів [16].

Таким чином, циркулярна економіка в Німеччині поступово трансформується з регуляторної вимоги у стратегічний елемент маркетингового позиціонування. Дані свідчать про поступове зростання показника: від 55% у 2014 році до 77% у 2023 році, що демонструє успішну інтеграцію циркулярних принципів у промисловість та аграрний сектор. Основними драйверами зростання є державні програми підтримки, маркетингові кампанії щодо сталого виробництва та ініціативи бізнес-партнерств.

Ефективність циркулярної економіки як маркетингової стратегії значною мірою залежить від балансу між її перевагами та потенційними ризиками.

Дані Таблиці 2 демонструють, що маркетинг циркулярної економіки має значний потенціал, однак потребує високого рівня прозорості та відповідальності. Саме тому у Німеччині все частіше застосовуються цифрові паспорти продуктів і незалежні сертифікаційні механізми, які зменшують ризики грінвошингу [16].

Впровадження принципів циркулярної економіки в аграрному виробництві виходить за межі традиційних екологічних інновацій і дедалі більше набуває ознак стратегічного маркетингового інструменту. Воно спрямоване на створення доданої вартості для підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення довіри споживачів [5; 9, 12].

Динаміка впровадження циркулярної економіки в Німеччині у 2014–2023 рр., %

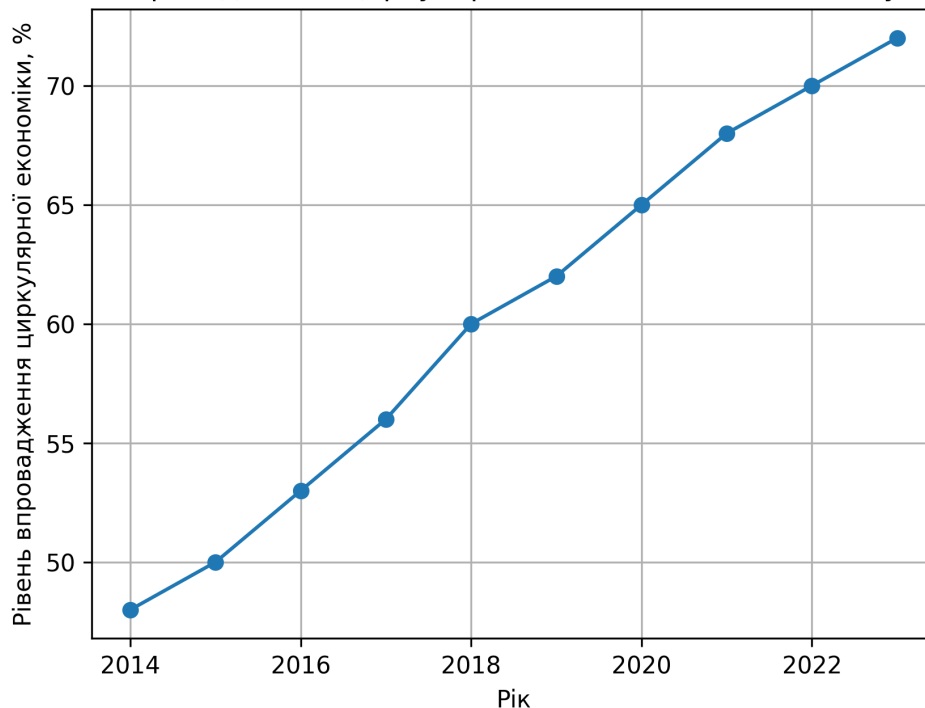


Рис. 2. Динаміка впровадження циркулярної економіки в Німеччині у 2014–2023 роках, %

Джерело: розробка автора [18]

Таблиця 2

Ризики та переваги маркетингу циркулярності (досвід Німеччини)

№ з/п	Переваги	Ризики
1	2	3
1.	Формування довіри споживачів	Ризик грінвошингу
2.	Диференціація бренду	Високі витрати на комунікацію
3.	Довгострокова лояльність клієнтів	Недовіра через складність термінології
4.	Відповідність політикам ЄС	Регуляторні санкції у разі недотримання
5.	Позитивний ESG-імідж	Репутаційні втрати при втраті прозорості

Джерело: складено автором на основі [15; 17]

Особливу роль у цьому процесі відіграє проєктний підхід, який забезпечує системну реалізацію циркулярних моделей у аграрному секторі, поєднуючи планування ресурсів, інноваційні технології та маркетингові стратегії [13; 14; 15].

У процесі дослідження визначено основні маркетингові переваги впровадження циркулярних рішень: підвищення впізнаваності бренду, розвиток соціально відповідального іміджу, оптимізація логістичних та виробничих процесів, формування лояльності споживачів. Разом із цим окреслено ризики, які можуть виникати при реалізації циркулярних ініціатив, зокрема високі стартові інвестиції, потреба у підготовці кваліфікованого персоналу та адаптації маркетингових стратегій до локальних умов [5, 14; 15]. Аналіз досвіду Німеччини демонструє, що ефективна інтеграція циркулярних моделей у аграрний сектор потребує комплексного підходу, який поєднує державні політики, проєктну діяльність та стратегічний маркетинг. Це створює реальні можливості для адаптації кращих практик у розвитку аграрного сектору України, зокрема в умовах європейської інтеграції, коли впровадження принципів циркулярності може слугувати фактором підвищення стійкості економіки та конкурентоспроможності на міжнародних ринках [8; 11; 12].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз отриманих результатів та порівняння рівня впровадження циркулярних моделей у країнах ЄС свідчить про значну різницю між державами, що пов'язано з історичним розвитком індустріальної бази, наявністю державних програм підтримки та культурою сталого виробництва. Нідерланди, Швеція та Данія демонструють найвищі показники інтеграції ЦЕ, що підтверджує ефективність комплексного підходу, який поєднує політики, технології та відповідальний маркетинг.

Досвід Німеччини, як показано на Рис. 1 та Рис. 2, свідчить про системне впровадження циркулярних моделей, зокрема у аграрному секторі, де активно застосовуються проєктні інструменти, управління ресурсами та маркетингові стратегії, орієнтовані на сталий розвиток. Порівняльний аналіз з іншими країнами ЄС демонструє, що на ефективність інтеграції циркулярних моделей суттєво впливає

наявність спеціалізованих проєктів і фінансової підтримки для агробізнесу, а також інтеграція інноваційних маркетингових підходів.

Особливої уваги заслуговує роль маркетингу циркулярності як стратегічного інструмента у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Поєднання екологічних інновацій, цифрових технологій та соціально відповідального маркетингу дозволяє не лише оптимізувати ресурсні потоки, а й підвищити імідж компанії та довіру споживачів. Це підтверджується дослідженнями українських вчених (Середа, Писаренко, Базарна, Корчинська, Бабічева), які показали ефективність інтеграції проєктного підходу у маркетингові стратегії аграрного сектору.

Водночас спостерігаються й певні ризики, пов'язані з високими стартовими інвестиціями, необхідністю модернізації логістики та обмеженою компетенцією персоналу у сфері ЦЕ. Ці виклики вимагають ретельного планування та адаптації маркетингових стратегій до специфіки аграрного сектору України, враховуючи локальні економічні та екологічні умови.

Таким чином, дискусія підтверджує, що циркулярна економіка у поєднанні з маркетинговими стратегіями та проєктною діяльністю може стати ключовим інструментом підвищення сталості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Досвід Німеччини надає цінні практичні орієнтири для адаптації цих підходів у національному контексті, що особливо актуально для України у світлі сучасних викликів економічної стабільності та цифрової трансформації агросектору.

Німеччина демонструє лідерські позиції у впровадженні циркулярної економіки серед країн ЄС, завдяки інтеграції політики ЄС, національних стратегій та маркетингових інструментів.

Проєктний підхід у аграрному секторі дозволяє ефективно поєднувати маркетинг, оптимізацію ресурсних потоків та сталий розвиток.

Маркетингові інструменти, орієнтовані на циркулярність, мають високий вплив на формування сталого бренду та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ризики застосування маркетингу циркулярності можна мінімізувати шляхом контролю комунікацій, застосування KPI та дотримання стандартів ESG.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. European Commission. Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
2. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
3. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E. J. The Circular Economy — A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
4. Korchynska O. A., Kharchenko T. B. Logistics: Theory and Practice: Study Guide for Practical Training. Kyiv: Inter-service, 2022.
5. Sereda N., Ruzhytskyi A., Vostrikova V., Kononova O., Kravchenko S. Optimization of agree-food supply chain in a sustainable way using simulation modeling. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21, No. 3. P. 245–256.
6. Sereda N., Borutska Y., Manko A., Kozlovsky Y., Tkachenko T., Polaka O. Tourism industry in the European Union countries. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Issue 2, Special Issue XXII. P. 148–154.
7. Sereda N., Milman L., Kozhukhar V., Poltoratska A., Burdak O. Application of foreign experience in the development of internet marketing in Ukraine. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. Vol. 12, Issue 2. P. 47–51.
8. Sereda N., Pysarenko N. Logistics support of the circular economy: Modeling reverse resource flows in production and distribution networks. *Investments: Practice and Experience*. 2026. No. 2. P. 173–183. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/269/205> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Pysarenko N. V., Bondar S. I., Bazarna O. V., Teteruk S. P., Danylenko Y. S. Big data in international marketing in the context of digitalisation. *Topical Issues in Modern Science*. 2025. No. 1(31). P. 31–44. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-31-44](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-31-44)
10. Pysarenko N. V., Chornodid I. S., Yarmolenko Y. O., Butkevych O. V., Bazarna O. V. The role of green logistics, socially responsible marketing, and quality management in sustainable development, sales, and pricing. *Topical Issues of Economic Sciences*. 2025. No. 13. P. 37–48. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729043>
11. Bazarna O. V., Yerankin O. O. Ecological innovations as a result of combining project activities and product marketing strategy in the agrarian sector of Ukraine. *Efficient Economy*. 2026. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.10>
12. Korchynska O. A., Babicheva O. Marketing research as a driver of development of the domestic flower market under globalisation conditions. *Economic Discourse*. 2025. Issue 3. P. 65–74.
13. Sereda N., Albeshchenko O., Krupitsa I., Biletska N., Krasnik A. Strategic approaches to tourism development: Crafting competitive strategies for business growth in the tourism sector. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. Article spe004. URL: <https://malque.pub/ojs/index.php/mr/article/view/3843/1666> (дата звернення: 10.01.2026).
14. Sereda N., Bilousko T., Lyman O., Kalinichenko O., Pylypiv S. Change management strategies in conditions of global economic uncertainty. In: El Khoury R. (Ed.). *Business Models of the Future. Studies in Systems, Decision and Control*. Vol. 238. Cham: Springer, 2026. P. 54. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85398-2_54
15. Bertelsmann Stiftung. Advancing the circular economy in Germany and the EU. 5 May 2025. URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de>
16. Global Compliance News. Germany: Circularity made in Germany — The national circular economy strategy has been adopted. 24 January 2025. URL: <https://www.globalcompliancenews.com> (дата звернення: 10.01.2026).
17. Lewicka D., Zarebska J., Batko R. et al. Circular economy in the European Union: Organisational practice and future directions in Germany, Poland and Spain. Abingdon: Routledge, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003411239>
18. Bazarna O. V. Circular economy as a marketing strategy: The experience of Germany in the context of EU policies. *Science and education in the conditions of today's challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (Chernihiv, January 29, 2026)*. Chernihiv: Research Europe, 2026. P. 246–250. DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc260129.24>

References

1. European Commission (2020) *Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
2. Kirchherr, J., Reike, D. and Hekkert, M. (2017) 'Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions', *Resources, Conservation & Recycling*, 127, pp. 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

3. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. and Hultink, E.J. (2017) 'The Circular Economy — A new sustainability paradigm?', *Journal of Cleaner Production*, 143, pp. 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
4. Korchynska, O. A. and Kharchenko, T. B. (2022) *Logistics: Theory and Practice: Study Guide for Practical Training*. Kyiv: Interservice.
5. Sereda, N., Ruzhytskyi, A., Vostrikova, V., Kononova, O. and Kravchenko, S. (2021) 'Optimization of agree-food supply chain in a sustainable way using simulation modeling', *International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(3), pp. 245–256.
6. Sereda, N., Borutska, Y., Manko, A., Kozlovsky, Y., Tkachenko, T. and Polaka, O. (2021) 'Tourism industry in the European Union countries', *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 2(Special Issue XXII), pp. 148–154.
7. Sereda, N., Milman, L., Kozhukhar, V., Poltoratska, A. and Burdak, O. (2023) 'Application of foreign experience in the development of internet marketing in Ukraine', *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 12(2), pp. 47–51.
8. Sereda, N. and Pysarenko, N. (2026) 'Logistics support of the circular economy: Modeling reverse resource flows in production and distribution networks', *Investments: Practice and Experience*, 2, pp. 173–183. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/269/205>
9. Pysarenko, N. V., Bondar, S. I., Bazarna, O. V., Teteruk, S. P. and Danylenko, Y. S. (2025) 'Big data in international marketing in the context of digitalisation', *Topical Issues in Modern Science*, 1(31), pp. 31–44. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-31-44](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-31-44)
10. Pysarenko, N. V., Chornodid, I. S., Yarmolenko, Y. O., Butkevych, O. V. and Bazarna, O. V. (2025) 'The role of green logistics, socially responsible marketing, and quality management in sustainable development, sales, and pricing', *Topical Issues of Economic Sciences*, 13, pp. 37–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729043>
11. Bazarna, O. V. and Yerankin, O. O. (2026) 'Ecological innovations as a result of combining project activities and product marketing strategy in the agrarian sector of Ukraine', *Efficient Economy*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.10>
12. Korchynska, O. A. and Babicheva, O. (2025) 'Marketing research as a driver of development of the domestic flower market under globalisation conditions', *Economic Discourse*, 3, pp. 65–74.
13. Sereda, N., Albeshchenko, O., Krupitsa, I., Biletska, N. and Krasnik, A. (2024) 'Strategic approaches to tourism development: Crafting competitive strategies for business growth in the tourism sector', *Multidisciplinary Reviews*, 7, spe004. Available at: <https://malque.pub/ojs/index.php/mr/article/view/3843/1666>
14. Sereda, N., Bilousko, T., Lyman, O., Kalinichenko, O. and Pylypiv, S. (2026) 'Change management strategies in conditions of global economic uncertainty', in El Khoury, R. (ed.) *Business Models of the Future. Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 238. Cham: Springer, p. 54. https://doi.org/10.1007/978-3-031-85398-2_54
15. Bertelsmann Stiftung (2025) *Advancing the circular economy in Germany and the EU*. 5 May. Available at: <https://www.bertelsmann-stiftung.de>
16. Global Compliance News (2025) *Germany: Circularity made in Germany — The national circular economy strategy has been adopted*. 24 January. Available at: <https://www.globalcompliancenews.com>
17. Lewicka, D., Zarebska, J., Batko, R. et al. (2023) *Circular economy in the European Union: Organisational practice and future directions in Germany, Poland and Spain*. Abingdon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003411239>
18. Bazarna, O. V. (2026) 'Circular economy as a marketing strategy: The experience of Germany in the context of EU policies', in *Science and Education in the Conditions of Today's Challenges: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference*, 29 January 2026, Chernihiv, Ukraine. Chernihiv: Research Europe, pp. 246–250. <https://doi.org/10.64076/ihrc260129.24>

Дата першого надходження статті до видання: 18.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 657; 336.5;658,82

Баланюк Іван Федорович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Balaniuk Ivan

*Dr.Sc. (Economics), Professor,
Head at the Department of accounting and taxation
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: 0000-0002-8320-6383*

Жолоб Роман Васильович

*аспірант спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Zholob Roman

*Postgraduate Student of the Specialty 071 "Accounting and Taxation"
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: 0009-0008-6689-7822*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11949

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЗБУТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ І КОНТРОЛЮ

DIGITAL TECHNOLOGIES IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR SALES COST MANAGEMENT AS A TOOL OF ECONOMIC ANALYSIS AND CONTROL

Анотація. Вступ. Стаття присвячена питанням використання цифрових технологій в обліково-аналітичному забезпеченні управління витратами на збут як інструменту економічного аналізу і контролю. Особлива увага приділяється адаптації існуючих систем аналізу та контролю до вимог сучасної цифрової економіки.

Мета. Метою статті є обґрунтування впливу цифрових технологій на управління витратами на збут з використанням економічного аналізу і контролю в підприємствах.

Матеріали і методи. У науковому дослідженні використано праці вітчизняних науковців з питань обліково-аналітичного забезпечення управління витратами, цифрових технологій, економічного аналізу і контролю в умовах цифрових трансформацій.

Для дослідження впливу цифрових технологій у забезпеченні управління витратами на збут використано описовий метод при обґрунтуванні облікової, аналітичної та контролюючої підсистем. Для забезпечення управління витратами на збут використано метод порівняння цифрових технологій та їх вплив на обліково-аналітичне забезпечення. Графічний метод використано для візуалізації системи обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут. Для обґрунтування висновків дослідження використано методи синтезу та узагальнення.

Результати. Розглянуто основні підсистеми обліково-аналітичного забезпечення, зокрема облікова, аналітична та контролююча, їх роль у формуванні достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Проаналізовано вплив цифрових технологій, таких як ERP-системи, великі дані, штучний інтелект, хмарні рішення та бізнес-аналітика,



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

на підвищення ефективності економічного аналізу і контролю та оптимізацію збутових витрат. Запропоновано шляхи інтеграції інноваційних цифрових рішень для посилення управлінських функцій підприємства.

Перспективи. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямках: удосконалення методології впровадження цифрових технологій; розробки нових алгоритмів штучного інтелекту для поглибленого аналізу витрат на виробництво; інтеграції обліку з платформами прогнозування і планування для підвищення адаптивності управлінських рішень.

Ключові слова: облік витрат, збут, аналітичне забезпечення, облікове забезпечення, управління витратами, економічний аналіз, економічний контроль, цифрові технології.

Summary. Introduction. The article is devoted to the issues of using digital technologies in accounting and analytical support of sales cost management as a tool of economic analysis and control. Special attention is paid to the adaptation of existing analysis and control systems to the requirements of the modern digital economy.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the impact of digital technologies on sales cost management using economic analysis and control in enterprises.

Materials and methods. The study used the works of domestic and foreign scholars on the issues of innovative community development, digital transformation of local government, and strategic management.

To study the impact of digital technologies in ensuring sales cost management, a descriptive method was used in substantiating the accounting, analytical and control subsystems. To ensure sales cost management, a method of comparing digital technologies and their impact on accounting and analytical support was used. The graphical method was used to visualize the system of accounting and analytical support of sales cost management. To substantiate the conclusions of the study, synthesis and generalization methods were used.

Results. The main subsystems of accounting and analytical support are considered, in particular accounting, analytical and control, their role in forming a reliable information base for making management decisions. The impact of digital technologies, such as ERP systems, big data, artificial intelligence, cloud solutions and business analytics, on increasing the efficiency of economic analysis and control and optimizing sales costs is analyzed. Ways of integrating innovative digital solutions to strengthen the management functions of the enterprise are proposed.

Prospects. Prospects for further research have been identified in the following areas: improving the methodology for implementing digital technologies; developing new artificial intelligence algorithms for in-depth analysis of production costs; integrating accounting with forecasting and planning platforms to increase the adaptability of management decisions.

Key words: cost accounting sales analytical support accounting support cost management economic analysis economic control digital technologies.

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування підприємств значну роль у забезпеченні їхньої ефективності та конкурентоспроможності відіграє якісне управління витратами на збут. З огляду на зростаючу складність ринкових відносин, підвищення вимог до прозорості та точності інформації, а також стрімкий розвиток цифрових технологій, виникає потреба у вдосконаленні систем обліково-аналітичного забезпечення. Водночас існуючі методи управління витратами на збут часто не забезпечують достатнього рівня контролю та оперативного реагування на відхилення від планових показників, що негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Одним із ключових викликів є інтеграція цифрових технологій у процес обліково-аналітичного забезпечення управління витратами, що дозволило б підвищити ефективність економічного аналізу і контролю. Впровадження таких технологій потребує системного підходу до організації інформаційних потоків, удосконалення методів збору, обробки та аналізу даних, а також розробки нових інструментів для прийняття управлінських рішень. Отже, актуальним є дослідження впливу цифрових технологій на підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення управління витратами

на збут у контексті економічного аналізу та контролю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут активно розвиваються науковцями. Зокрема, О. М. Поліщук у своїй публікації розглядає основні аспекти формування інформаційної бази для управління витратами підприємства, зокрема в умовах сталого розвитку [1]. Г. М. Колісник, Р. С. Шулла та В. В. Левкулич у статті аналізують роль обліково-аналітичної інформації в стратегічному управлінні витратами, підкреслюючи її значення для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності організації [2]. Питання формування обліку фінансових результатів підприємств розглядає І. Ф. Баланюк, Д. І. Шеленко, Т. Л. Іванюк, І. В. Жовнір та Т. П. Банашкевич акцентуючи увагу на методичних підходах до відображення доходів і витрат, їх аналітичному забезпеченні та впливі на прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації облікових процесів [3, с. 182]. Н. С. Сікач досліджує структуру та функції обліково-аналітичного забезпечення, акцентуючи увагу на його ролі у формуванні ефективної системи управління витратами [4]. Б. В. Бешлей аналізує роль облікової системи в управлінні витратами

на збут, визначаючи її як основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [5].

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється вивченню впливу цифрових технологій на процеси управління підприємствами. Зокрема, О. Лебідь аналізує ступінь інформатизації українських організацій, систематизує переваги та ризики цифрової трансформації та визначає основні фактори, що стримують впровадження цифрових рішень на вітчизняних підприємствах [6]. В.М. Андрусак, І.О. Хорошилова та Н.В. Смірнова у своїй статті досліджують особливості впливу цифровізації на облікові та аудиторські системи, підкреслюючи роль інноваційних технологій у підвищенні точності і ефективності обліково-аналітичних процесів [7]. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда у роботі розглядають питання трансформації стратегічного управління в контексті цифровізації економіки, акцентуючи на необхідності адаптації управлінських моделей до нових технологічних викликів [8].

Окремого значення набувають дослідження розвитку та формування поняття економічного контролю як важливої складової системи бухгалтерського обліку. Зокрема, І. Баланюк, Б. Іваночко, Т. Кузьмін, І. Мельник визначають економічний контроль, як комплексний процес перевірки, моніторингу та оцінювання діяльності підприємства з метою забезпечення відповідності його функціонування економічній меті, ефективного використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, дотримання законодавчих, етичних і соціальних норм, а також виконання соціальних, екологічних та громадських функцій [9]. Ефективність контролю облікової інформації та результативність прийняття управлінських рішень значною мірою залежать від рівня її аналітичної обробки. Водночас роль економічного аналізу як інструменту обробки та інтерпретації облікових даних досліджується в наукових працях учених. Так, К. Ілляшенко досліджує місце й взаємозв'язок економічного аналізу й обліково-інформаційного забезпечення діяльності підприємств [10]. Ю. Черневий, В. Мацко, Б. Іваночко, І. Мельник, І. Баланюк стверджують, що економічний аналіз має інтегруватися в бухгалтерський облік як його невід'ємна складова, яка забезпечує опрацювання інформації про діяльність підприємства перед її передаванням зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень, оскільки завдяки інтегрованому економічному аналізу інформація стає значно ціннішою [11].

Незважаючи на ґрунтовні наукові дослідження у сфері обліково-аналітичного забезпечення, цифровізації облікових процесів та розвитку економічного аналізу та контролю, окремі прикладні аспекти залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують подальшого уточнення питання адаптації теоретичних положень до конкретних напрямів господарської діяльності підприємства. Особливо

це стосується витрат на збут, які в сучасних умовах конкуренції та цифровізації каналів реалізації істотно впливають на фінансові результати підприємства. Їх складна структура та динамічність зумовлюють необхідність удосконалення методичних підходів до обліку, аналізу й контролю з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі цифрових технологій у вдосконаленні обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут як ефективного інструменту економічного аналізу і контролю підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає комплексне вивчення структури та функціонування підсистем обліково-аналітичного забезпечення, аналіз сучасних цифрових рішень, їх впливу на процеси збору, обробки та аналізу інформації, а також оцінку ефективності застосування цифрових технологій у контексті оптимізації витрат на збут.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обліково-аналітична інформація є ключовим інформаційним ресурсом, що забезпечує ефективне управління системою безпеки підприємства. Вона формується у процесі реалізації трьох основних функцій управління: обліку, аналізу та контролю. Кожна з цих функцій виконує важливу роль у створенні повної та достовірної інформаційної бази, яка необхідна для прийняття зважених управлінських рішень.

Облік виступає базисом для подальшого аналізу, адже саме на основі зібраної облікової інформації здійснюється комплексна оцінка діяльності підприємства [12, с. 365]. Результати аналітичної обробки інформації слугують підґрунтям для здійснення контролю, який дозволяє перевірити відповідність фактичних показників встановленим планам і нормам. Таким чином, контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів, а сформовані відомості надаються потенційним користувачам для підтримки управлінських процесів і підвищення рівня безпеки підприємства.

Система обліково-аналітичного забезпечення управління збутовими витратами є комплексною структурою, що складається з кількох взаємопов'язаних підсистем. Кожна з них виконує специфічні функції, спрямовані на ефективний збір, обробку та аналіз інформації щодо витрат, пов'язаних зі збутом продукції чи послуг. Така структурованість дозволяє забезпечити комплексний підхід до економічного аналізу і контролю та оптимізації витрат, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Основні підсистеми системи обліково-аналітичного забезпечення включають підсистему обліку збутових витрат, підсистему аналітичної обробки даних та підсистему контролю витрат (рис. 1). Визначені складові взаємодіють між собою, забезпечуючи комплексний збір, систематизацію, аналіз і моніторинг інформації для прийняття ефектив-

них управлінських рішень щодо оптимізації витрат на збут [13, с. 268].

Облікова підсистема є фундаментальним елементом системи обліково-аналітичного забезпечення управління витратами і включає три основні види обліку: фінансовий, управлінський та податковий. Фінансовий облік відповідає за систематичну реєстрацію господарських операцій і формування фінансової звітності відповідно до чинних стандартів. Управлінський облік забезпечує внутрішні потреби підприємства, надаючи детальну інформацію для прийняття управлінських рішень щодо контролю і оптимізації збутових витрат. Податковий облік спрямований на формування даних, необхідних для правильного і своєчасного розрахунку податкових зобов'язань, що також впливає на загальну структуру витрат.

Аналітична підсистема здійснює аналіз отриманої облікової інформації з метою оцінки ефективності управління витратами на збут. Вона охоплює економічний, фінансовий та ретроспективний аналіз. Економічний аналіз спрямований на виявлення причин і факторів, що впливають на структуру і динаміку збутових витрат. Фінансовий аналіз зосереджується на оцінці фінансової стабільності та рентабельності збутової діяльності. Ретроспективний аналіз дозволяє оцінити тенденції і зміни у витратах на основі історичних даних, що є важливим для прогнозування та планування. Прогнозування дає змогу оцінити можливі зміни під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема кон'юнктури ринку, обсягів реалізації та маркетингової активності.

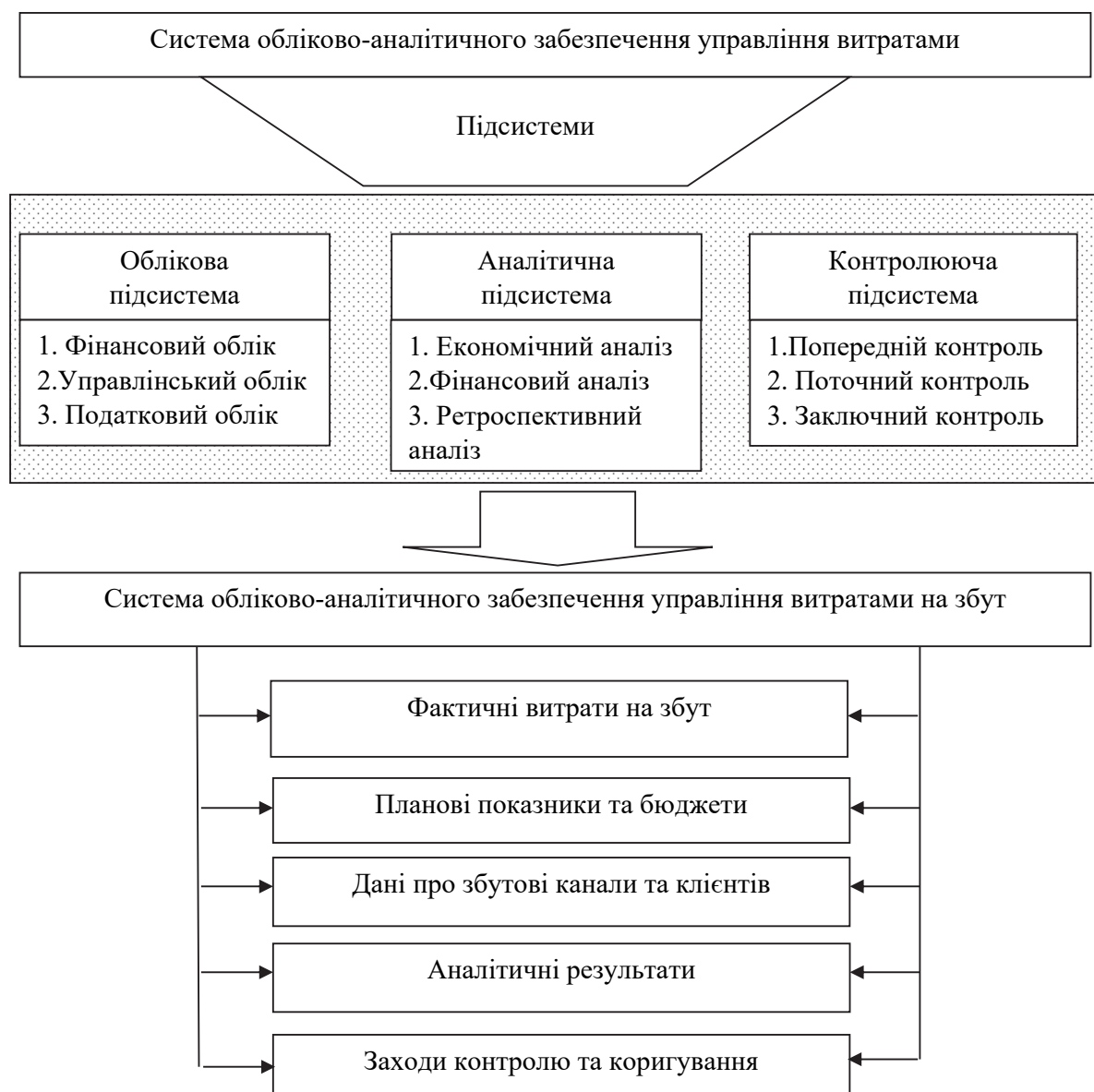


Рис. 1. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами на збут у системі економічного аналізу і контролю підприємства
Джерело: розроблено авторами

Контролююча підсистема забезпечує систематичний нагляд за дотриманням встановлених нормативів і планових показників витрат на збут, поділяючись на попередній, поточний та заключний контроль. Попередній контроль спрямований на запобігання виникненню помилок і нераціональних витрат до їх фактичного здійснення. Поточний контроль здійснюється під час безпосереднього виконання збутових операцій для своєчасного виявлення і усунення відхилень. Заключний контроль полягає у підсумковій перевірці результатів діяльності, оцінці ефективності використання ресурсів та визначенні напрямків подальшого удосконалення управління витратами.

Загалом, описані вище підсистеми обліково-аналітичного забезпечення взаємодіють між собою та створюють цілісну систему формування і обробки інформації, яка є ключовою для ефективного управління витратами на збут. Вони забезпечують отримання достовірних даних про фактичні витрати, що дозволяє контролювати реальні ресурси, використані у процесі збуту. Водночас, на основі планових показників і бюджетів формується база для порівняння і оцінки виконання фінансових планів підприємства. Крім того, система накопичує і аналізує інформацію про збутові канали та клієнтську базу, що сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень. Аналітичні результати, отримані в процесі обробки даних, допомагають виявляти тенденції, відхилення та резерви для оптимізації витрат, а заходи контролю і коригування забезпечують своєчасне реагування на виявлені недоліки та підвищують ефективність управлінських процесів у сфері збуту. Таким чином, комплексне функціонування підсистем створює інформаційний фундамент для прийняття зважених і оперативних управлінських рішень, спрямованих на раціоналізацію і оптимізацію збутових витрат.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій цифрові рішення відіграють ключову роль у вдосконаленні систем обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут. Впрова-

дження цифрових технологій дозволяє значно підвищити точність, оперативність та прозорість обробки даних, що є критично важливим для ефективного економічного контролю на підприємстві [14]. Завдяки автоматизації збору і аналізу інформації, використанню великих даних (Big Data), штучного інтелекту та інших інноваційних інструментів, підприємства отримують можливість не лише швидко виявляти відхилення від планових показників, а й прогнозувати ризики, оптимізувати витрати та приймати зважені управлінські рішення у сфері збуту. Отже, цифрові технології стають невід'ємним інструментом забезпечення ефективного економічного контролю і підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Цифрові технології стрімко трансформують підходи до обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут, надаючи нові інструменти для підвищення ефективності економічного аналізу і контролю. Адже складовою цього процесу є цифровізація інвентаризації, яка забезпечує оперативну перевірку наявності та руху товарно-матеріальних цінностей, підвищує точність облікових даних, мінімізує втрати та сприяє своєчасному виявленню відхилень, які впливають на рівень витрат на збут [15, с. 177]. Використання сучасних інформаційних систем та аналітичних платформ дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що сприяє більш оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищенню прозорості витрат [16, с. 52]. Нижче наведено ключові цифрові технології, які відіграють важливу роль у вдосконаленні системи обліково-аналітичного забезпечення (табл. 1).

У контексті сучасної цифрової трансформації підприємницької діяльності впровадження новітніх цифрових технологій має вирішальне значення для підвищення ефективності обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут. Автоматизовані системи обліку, зокрема ERP-платформи, інтегрують різні функції обліку в єдину систему, що дозволяє значно покращити точність і своєчасність

Таблиця 1

Цифрові технології в обліково-аналітичному забезпеченні управління витратами на збут

Цифрова технологія	Опис	Вплив на обліково-аналітичне забезпечення
Автоматизовані системи обліку (ERP)	Інтегровані платформи для збору, обробки та зберігання облікових даних	Забезпечують точність та оперативність ведення обліку
Великі дані (Big Data)	Обробка великих обсягів різномірної інформації	Дозволяють аналізувати тенденції та приймати прогнозні рішення
Штучний інтелект (AI)	Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу і прийняття рішень	Підвищує якість аналітики, автоматизує виявлення аномалій
Хмарні технології	Зберігання і обробка даних у віддалених серверах	Забезпечують доступність інформації у будь-який час і з будь-якого місця
Аналітичні платформи (BI)	Інструменти для візуалізації та аналізу даних	Спрощують формування звітності і підтримують оперативне управління

Джерело: розроблено авторами

обробки даних. Завдяки цьому знижується ймовірність виникнення помилок, а також скорочується час на збір і узагальнення інформації, що сприяє підвищенню загальної ефективності управління.

Використання технологій великих даних (Big Data) відкриває нові горизонти для глибинного аналізу збутових витрат. Такі технології дозволяють опрацьовувати великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації, що значно розширює аналітичні можливості підприємства. Завдяки цьому можливо виявляти приховані тенденції і закономірності, які не завжди помітні при застосуванні традиційних методів аналізу. Такий підхід забезпечує більш обґрунтоване прогнозування та коригування збутових стратегій.

Штучний інтелект (AI) стає потужним інструментом для автоматизації аналітичних процесів у системах управління витратами. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу не лише швидко ідентифікувати аномалії у витратах, але й розробляти рекомендації щодо їх оптимізації. Це підвищує якість управлінських рішень і дозволяє більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Хмарні технології забезпечують гнучкий і безпечний доступ до облікової та аналітичної інформації незалежно від місця розташування користувачів. Завдяки цьому підвищується рівень комунікації і координації між структурними підрозділами підприємства, що особливо важливо для великих компаній із розгалуженою організаційною структурою. Використання хмарних сервісів сприяє швидкому обміну даними в режимі реального часу, що позитивно впливає на оперативність прийняття управлінських рішень.

Аналітичні платформи бізнес-інтелекту (BI) забезпечують комплексні можливості для візуалізації, аналізу і інтерпретації великих масивів інформації. Ці інструменти значно полегшують процес формування звітності та моніторингу ключових показників ефективності, дозволяючи керівникам отримувати зрозумілі і наочні дані для прийняття обґрунтованих рішень. Використання BI-платформ сприяє підвищенню прозорості управління витратами на збут та своєчасному виявленню відхилень від планових показників.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему обліково-аналітичного забезпечення

управління витратами на збут є важливим фактором підвищення рівня економічного аналізу і контролю на підприємстві. Вище зазначені технології не лише автоматизують рутинні процеси, а й сприяють оптимізації ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Комплексне використання цифрових рішень створює основу для прийняття зважених та ефективних управлінських рішень у сфері збуту.

Висновки із цього дослідження і далі перспективи в цьому напрямку. Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що система обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут є складним багаторівневим механізмом, який об'єднує різні підсистеми — облікову, аналітичну та контролюючу. Кожна з цих підсистем виконує важливу функцію в зборі, обробці, аналізі та контролі інформації, необхідній для ефективного управління витратами підприємства. Така інтегрована структура дозволяє формувати повну, достовірну та своєчасну інформаційну базу, що слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує оптимізацію витрат на збут, підвищуючи тим самим економічну безпеку і конкурентоспроможність підприємства.

В умовах сучасної цифрової економіки особливого значення набуває впровадження інноваційних цифрових технологій у процес обліково-аналітичного забезпечення управління витратами на збут. Використання автоматизованих систем, технологій великих даних, штучного інтелекту, хмарних рішень та платформ бізнес-аналітики суттєво підвищує якість економічного аналізу і контролю, сприяє своєчасному виявленню відхилень і дає можливість оперативно приймати рішення щодо коригування діяльності. Отже, цифрові технології стають ключовим інструментом не лише для оптимізації витрат, а й для забезпечення стабільності й ефективності функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Перспективи подальших досліджень у цій галузі пов'язані з удосконаленням методологій впровадження цифрових технологій, розробкою нових алгоритмів штучного інтелекту для глибшого аналізу витрат, а також інтеграцією систем обліку з платформами прогнозування і планування для підвищення адаптивності управлінських рішень у динамічних ринкових умовах.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Поліщук О.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку*: зб. Матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.; 10 грудня 2020 р. Київ, КНЕУ, 2020. С. 106–108.
2. Колісник Г.М., Шулла Р.С., Левкулич В.В. Концептуальні аспекти організації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 62–68.
3. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Іванюк Т.Л., Жовнір І.В., Банашкевич Т.П. Формування обліку фінансових результатів у підприємствах. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. Вип. XIV. 2019. С. 179–186.
4. Бешлей Б.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистрибуторських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2(112). С. 64–72.
5. Сікач Н.С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 155–165.
6. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840/2764> (дата звернення: 01.02.2026).
7. Андрусак В.М., Хорошилова І.О., Смірнова Н.В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/162/168> (дата звернення: 02.02.2026).
8. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360> (дата звернення: 01.02.2026).
9. Баланюк І.Ф., Іваночко Б.Р., Кузьмін Т.Л., Мельник І.О. Сутність економічного контролю та його місце в обліково-аналітичних системах бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 2. С. 252–259.
10. Ілляшенко К.В. Взаємозв'язок економічного аналізу й обліково-інформаційного забезпечення діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 96–99.
11. Черневий Ю.І., Мацко В.В., Іваночко Б.Р., Мельник І.О., Баланюк І.Ф. Економічний аналіз обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 75–81.
12. Баланюк І.Ф., Сас Л.С., Кузьмін Т.Л., Смушак М.В. Цифрові технології обліково-аналітичного забезпечення та економічного контролю аутсорсингової й консалтингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Том 1, Вип. 20. С. 363–371.
13. Прядко В.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 4. С. 265–270.
14. Кузьмін Т.Л., Жолоб Р.В. Цифрові інструменти для оптимізації обліку витрат на збут у контексті аутсорсингових послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 4. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17501516107588.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
15. Шеленко Д.І. Особливості проведення інвентаризації на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. [26]. С. 175–180.
16. Матковський П.Є., Сас Л.С., Шеленко Д.І. Розроблення інформаційної та обліково-аналітичної платформи для сільськогосподарських виробників і споживачів. *Інтелект XXI*. 2021. № 6. № 6. С. 51–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9>

References

1. Polishchuk O. M. (2020). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vytratamy [Accounting and analytical support of cost management]. In *Oblik, analiz, audyt ta opodatkuвання: suchasna paradyhma v umovakh staloho rozvytku*. Kyiv: KNEU.
2. Kolisnyk H. M., Shulla R. S., Levkulych V. V. (2022). Kontseptualni aspekty orhanizatsii oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Conceptual aspects of organizing accounting and analytical support of strategic cost management]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 177, pp. 62–68.
3. Balaniuk I. F., Shelenko D. I., Ivaniuk T. L., Zhovnir I. V., Banashkevych T. P. (2019). Formuvannia obliku finansovykh rezul'tativ u pidpriemstvakh. [Formation of Financial Results Accounting at Enterprises]. *Bulletin of the Precarpathian University. Economics*, Is. XIV. pp. 179–186.
4. Beshlei B. V. (2025). Informatsiino-analitychne zabezpechennia obliku zbutovoi diialnosti dystributorskykh pidpriemstv [Information and analytical support for accounting of distribution activities]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruвання*, no. 2(112), pp. 64–72.
5. Sikach N. S. (2024). Sutnist i struktura oblikovo-analitychnoho zabezpechennia systemy upravlinnia pidpriemnytskoi diialnosti [Essence and structure of accounting and analytical support in enterprise management systems]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 155–165.

6. Lebid O. (2023). Tsyfrovi ta informatsiini tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom: realnist ta pohliad u maibutnie [Digital and information technologies in enterprise management: reality and future prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840/2764>
7. Andrusyak V. M., Khoroshylova I. O., Smirnova N. V. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok systemy obliku i audytu v Ukraini [The impact of digital technologies on the development of accounting and audit systems in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/162/168>
8. Hryenko T., Hviniashevili T., Kaliberda M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic enterprise management in the context of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360>
9. Balaniuk I. F., Ivanochko B. R., Kuzmin T. L., Melnyk I. O. (2025). Sutnist ekonomichnoho kontroliu ta yoho mistse v oblikovo-analitychnykh systemakh biznesu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [The essence of economic control and its place in accounting and analytical systems of business under digital transformation]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 2, pp. 252–259.
10. Illiashenko K. V. (2021). Vzaiemozviazok ekonomichnoho analizu i oblikovo-informatsiinoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [The interrelation of economic analysis and accounting-information support of enterprise activity]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 169, pp. 96–99.
11. Chernevyi Y. I., Matsko V. V., Ivanochko B. R., Melnyk I. O., Balaniuk I. F. (2026). Ekonomichnyi analiz oblikovo-analitychnoi informatsii v umovakh tsyfrozatsii biznes-protsesiv [Economic analysis of accounting-analytical information under business process digitalization]. *Ahrosvit*, no. 2, pp. 75–81.
12. Balaniuk I. F., Sas L. S., Kuzmin T. L., Smushak M. V. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ta ekonomichnoho kontroliu outsorsynhovoї y konsaltnyhovoї diialnosti pidpriemstv [Digital technologies for accounting-analytical support and economic control in outsourcing and consulting activities]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 1, no. 20, pp. 363–371.
13. Priadko V. V. (2018). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vytratamy [Accounting and analytical support of cost management]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 28, no. 4, pp. 265–270.
14. Kuzmin T. L., Zholob R. V. (2025). Tsyfrovi instrumenty dlia optymizatsii obliku vytrat na zbut u konteksti outsorsynhovykh posluh [Digital tools for optimizing sales cost accounting in the context of outsourcing services]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, no. 4. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17501516107588.pdf>
15. Shelenko D. I. (2015). Osoblyvosti provedennia inventaryzatsii na pidpriemstvi. [Features of conducting an inventory at an enterprise]. Sustainable development of the economy. *International scientific and practical journal*, No. 1. [26]. Pp. 175–180.
16. Matkovskiy P., Sas L., Shelenko D. (2021). Rozroblennia informatsiinoї ta oblikovo-analitychnoi platformy dlia silskohospodarskykh vyrobnykiv i spozhyvachiv. [Development of information and accounting and analytical platform for agricultural producers and consumers]. *Scientific economic journal "Intellect XXI"*, № 6. No. 6. pp 51–54. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9>

Дата першого надходження статті до видання: 03.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Бойда Світлана Василівна

кандидат економічних наук,
доцентка кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Boida Svitlana

PhD in Economics,

*Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Administration
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0002-5892-0104

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11953

УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

TIME MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS: TIME MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF SITUATIONAL MANAGEMENT

Анотація. Вступ. В умовах волатильності та невизначеності середовища, традиційні підходи до планування стають неефективними, а час виступає одночасно ключовим ресурсом і найбільшим обмеженням. Це актуалізує розгляд тайм-менеджменту не просто як персональної навички, а як стратегічного інструменту в межах ситуаційного підходу до управління.

Мета. Метою статті є дослідити управління часом у системі ситуаційного менеджменту, показати його вплив на прийняття управлінських рішень та результативність антикризових заходів на підприємстві.

Матеріали та методи. У роботі використано аналіз сучасної наукової літератури, систематизацію інструментів тайм-менеджменту, методологію ситуаційного управління та теорії прийняття рішень у кризових умовах. Методичну основу дослідження складає комплекс таких методів і прийомів: індукція та дедукція, порівняльний аналіз, узагальнення та абстрагування, аналіз Інтернетресурсів, системний підхід.

Результати. У науковій статті досліджено найбільш ефективні у кризових умовах методи тайм-менеджменту (матриця Ейзенхауера, делегування та аутсорсинг, техніка time blocking, agile-спринти); здійснено порівняльний аналіз методів тайм-менеджменту в контексті операційної стійкості та зовнішньої волатильності промислових підприємств; обґрунтовано переваги інтеграції тайм-менеджменту у систему ситуаційного управління підприємством. На основі теоретичного узагальнення методів тайм-менеджменту та проведеного власного дослідження запропоновано теоретичну модель – матрицю прийняття управлінських рішень у системі ситуаційного тайм-менеджменту. Модель адаптує часові практики до кризових ситуацій на підприємстві та може бути використана для прискорення антикризових рішень. Визначено ключові переваги від впровадження запропонованої моделі для вітчизняних бізнес-структур.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні інтеграції інструментів штучного інтелекту в процеси автоматичного перерозподілу пріоритетів у режимі реального часу.

Ключові слова: тайм-менеджмент, управлінські рішення, криза, ситуаційне управління, антикризові заходи.

Summary. Introduction. In a volatile and uncertain environment, traditional approaches to planning become ineffective, and time becomes both a key resource and the greatest constraint. This makes it important to consider time management not simply as a personal skill, but as a strategic tool within a situational approach to management.

Purpose. The purpose of the article is to study time management in the situational management system, to show its impact on management decision-making and the effectiveness of anti-crisis measures at the enterprise.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Materials and methods. The paper uses analysis of contemporary scientific literature, systematization of time management tools, situational management methodology, and crisis decision-making theory. The methodological basis of the study consists of a set of methods and techniques: induction and deduction, comparative analysis, generalization and abstraction, analysis of Internet resources, and a systematic approach.

Results. The scientific article examines the most effective time management methods in crisis conditions (Eisenhower matrix, delegation and outsourcing, time blocking technique, agile sprints); a comparative analysis of time management methods in the context of operational stability and external volatility of industrial enterprises is carried out; the advantages of integrating time management into the system of situational management of an enterprise are substantiated. Based on the theoretical generalization of time management methods and our own research, a theoretical model is proposed – a matrix for making management decisions in the system of situational time management. The model adapts time practices to crisis situations at the enterprise and can be used to accelerate anti-crisis decisions. The key advantages of implementing the proposed model for domestic business structures have been identified.

Prospects. Prospects for further research lie in a deeper study of the integration of artificial intelligence tools into the processes of automatic priority redistribution in real time.

Key words: time management; management decisions; crisis; situational management; anti-crisis measures.

Постановка проблеми. В умовах воєнної агресії, коли невизначеність зовнішнього середовища поєднується з критичними загрозами для функціонування бізнес-структур, час стає ключовим ресурсом, а здатність до швидкої адаптації головним чинником виживання та конкурентоспроможності підприємств. Класичні методи планування стають неефективними. З іншого погляду, інтеграція тайм-менеджменту в загальну систему ситуаційного управління підприємством здатна забезпечити раціоналізацію витрат часу в моменти найвищої інтенсивності кризового впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні дослідження вітчизняних науковців демонструють зростаючий інтерес до впливу тайм-менеджменту на різні аспекти діяльності підприємств і організацій. Вагомий внесок у вивчення методів і технологій тайм-менеджменту зробили такі вчені, як Бондаренко С. М. [2], Дунда С. П., Рибачук-Ярова С. В., Тюха І. В. [3], Канова О. А., Кривобок К. В., Бобловський О. Ю. [4], Ковальчук Н. В. [5], Овадюк В. О., Драган О. І. [6], Слизовська А. В., Самойленко Л. Я. [7], Черевко О. В., Назаренко С. А. [10] та інші.

Роль ситуаційного менеджменту в процесі прийняття рішень детально розглядають науковці Сумець О. [8], Попіль Ю. П., Хомюк Н. Л. [9]. У контексті даної статті, науковий інтерес становлять також праці [1] (присвячена дослідженню поняття «криза» та його трансформації під час війни) та [11] (присвячена дослідженню управління кризами у воєнний час).

У згаданих вище публікаціях, тайм-менеджмент здебільшого розглядається як інструмент оптимізації управлінських та організаційних процесів, проте його функціональна роль у кризових умовах і можливості інтеграції в систему ситуаційного управління підприємством залишаються недостатньо дослідженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідити управління часом у системі ситуаційного менеджменту, показати його вплив на прийняття управлінських рішень

та результативність антикризових заходів на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. У загальному, тайм-менеджмент (з англ. time management), це систематичний підхід до організації та використання часу з метою досягнення максимальних результатів [2; 6, с. 106; 10]. Основна ідея тайм-менеджменту полягає у зосередженні уваги на пріоритетних завданнях, які мають найбільшу значущість і потребують термінового вирішення, ігноруючи при цьому другорядні. Розрізняють два рівні тайм-менеджменту: *особистий*, що охоплює комплекс технік для упорядкування індивідуальної роботи працівника, та *корпоративний*, який фокусується на часовій організації діяльності всього персоналу підприємства [2].

Сьогодні відомо досить багато методів і технологій підвищення ефективності використання робочого часу. Якщо йде мова про виробничі підприємства, то найбільш ефективні методи тайм-менеджменту — це гнучкі, адаптивні підходи, які роблять акцент на короткостроковому плануванні, ресурсозбереженні, динамічній пріоритизації завдань, особливо в умовах війни та енергетичної кризи. Для цілей даного дослідження, серед них варто виокремити такі [6, с. 108; 10; 11]:

1. *Матриця Ейзенхауера*: техніка, яка допомагає розподілити задачі за чотирма категоріями залежно від їхньої терміновості та важливості. Дозволяє оперативно визначати пріоритети: що виконувати негайно, а що відкласти чи передати іншим. У кризових умовах цей метод дає змогу підприємствам мінімізувати ризики, забезпечуючи швидке реагування на логістичні та енергетичні проблеми.

2. *Делегування та аутсорсинг* звільняють керівників від рутини, передаючи операційні завдання команді чи зовнішнім спеціалістам. У період криз це допомагає зберегти ресурси для стратегічних рішень, балансує навантаження та підвищує стійкість підприємства.

3. *Техніка Time Blocking* (блокування часу) з швидкими рішеннями: полягає у фіксації періодів для

окремих типів робіт, що зменшує розсіювання уваги та підтримує високу концентрацію. У кризових умовах варто робити акцент на швидкість («краще помилитися швидко, ніж думати довго»), доповнювати *Time Blocking* заходами безпеки та психологічною підтримкою.

4. *Гнучке планування (Agile-спринту)*: перехід від довгострокових планів до коротких циклів (1–2 тижні) з щоденними стендапами, альтернативними каналами зв'язку та динамічним перерозподілом ресурсів. Agile-підхід дозволяє зменшити ризики, швидше випускати якісний продукт і ефективно працювати в умовах невизначеності.

У таблиці 1 подано порівняльний аналіз методів тайм-менеджменту у звичайних (відносно стабільних) та кризових (нестабільних) умовах.

У праці [11] війна розглядається як тип кризи. З іншого погляду, війна докорінно змінила онтологію кризи. Якщо раніше криза була *подією* — тимчасовим порушенням функціональності системи, то тепер вона стала *середовищем* — постійним станом існування [1, с. 210]. Дослідження стійкості бізнесу в часи війни виявили безпосередній зв'язок між організаційною стійкістю малих і середніх компаній та особистою стійкістю менеджера [11]. Українському бізнесу доводиться працювати, приймати рішення, розробляти стратегії, незважаючи на те, що криза (війна) не має точно визначеного кінця. Війна як постійне середовище існування змінила уявлення про класичні методи управління кризовими ситуаціями. Адаптивні гнучкі стратегії стали оптимальними для прийняття рішень в умовах невизначеності.

Згідно дослідження [8] до факторів, які мають найбільш суттєвий вплив на управління в сучасному бізнес-середовищі належать: військова агресія проти України; поява нових інформаційно-комунікаційних

технологій; глобалізація ринків. За таких умов, для збереження конкурентоспроможності підприємства, підвищення його адаптивності та гнучкості визначальною стає роль ситуаційного менеджменту як нового напрямку управління. Вітчизняні науковці підкреслюють важливість ситуаційного підходу для малих і середніх підприємств, які стикаються з обмеженістю ресурсів і необхідністю швидкого реагування на ринкові зміни [9], особливо під час війни.

У свою чергу, інтеграція тайм-менеджменту у систему ситуаційного управління підприємством дає можливість трансформувати часовий ресурс із лінійного обмеження на динамічний інструмент проактивного реагування. Виклики війни та енергетична криза руйнують стабільні цикли, при цьому час дуже часто стає ключовим фактором виживання.

Дослідження промислових підприємств України демонструють, що впровадження тайм-менеджменту в кризах (Agile, блокування часу) підвищує результативність антикризових заходів на 15–25% [11]. Крім того, присутній психологічний ефект: контроль часу знижує стрес, сприяючи психологічній стійкості.

Інтеграцію матриці Ейзенхауера з ситуаційними факторами можна візуально представити у вигляді моделі тайм-менеджменту в ситуаційному підході (рис. 1). Запропонована модель адаптує часові практики до кризових ситуацій на підприємстві та може бути використана для прискорення антикризових рішень.

Матриця ілюструє класифікацію завдань за критеріями терміновості/важливості та рекомендовані дії залежно від сили кризи. *Критичні завдання* — це завдання з високою терміновістю та високою важливістю одночасно. Вони вимагають негайної уваги. *Важливі* — завдання, для яких характерна низька терміновість і висока важливість. Це певною мірою

Таблиця 1

Компаративний аналіз методів тайм-менеджменту в контексті операційної стійкості та зовнішньої волатильності промислових підприємств*

Метод тайм-менеджменту	Ефективність методу у звичайних (відносно стабільних) умовах	Переваги від використання методу в нестабільних (кризових) умовах	Напрямки використання на підприємствах
Матриця Ейзенхауера	Висока: чітко ранжує завдання, зменшує прокрастинацію та оптимізує щоденний розподіл часу.	Динамічна пріоритизація критичних загроз, швидке відсіювання другорядного для збереження ресурсів.	Планування логістики, контролю виробництва, оцінки ризиків.
Делегування та аутсорсинг	Середня: звільняє керівництво для стратегії, але потребує початкових зусиль на розподіл.	Знижує навантаження в хаосі, дозволяє робити фокус на виживанні бізнесу через передачу рутини.	Кадровий менеджмент, операційні процеси, IT-підтримка.
Техніка Time Blocking	Висока: фіксовані блоки підвищують концентрацію та продуктивність без відволікань.	Забезпечує психологічну стійкість. Чіткий графік дає відчуття контролю над ситуацією, навіть якщо навколо хаос.	Творчі відділи (дизайн, копірайтинг), інноваційні проекти, аналітика.
Гнучке планування (Agile-спринти)	Середня: корисно для команд, але менш ефективно для рутинних стабільних процесів.	Максимальна адаптивність до змін, короткі цикли для реагування на нестабільність.	Розробка продуктів, ланцюги постачань, антикризові заходи.

Джерело: складено автором на основі [6, с. 108; 10; 11]

Види завдань

Сила кризи / час	Види завдань				
		Критичні	Важливі	Термінові	Рутинні
	Висока Час - < 24 год.	Миттєве рішення	Сценарне моделювання	Автоматизація	Відкласти або скасувати
	Середня Час - 24-72 год.	Прискорена матриця Ейзенхауера, agile-спринти	Довгострокове планування	Крос-функціональні команди	Делегувати на нижчі рівні
Низька Час - > 72 год.		Стандартне планування	Інновації: впровадження AI-інструментів	Рутинна автоматизація	Аутсорсинг або автоматизація

Рис. 1. Матриця прийняття управлінських рішень у системі ситуаційного тайм-менеджменту

Джерело: розробка автора

стратегічні цілі на майбутнє. *Термінові* — завдання з високою терміновістю та низькою важливістю. Сюди належать операційні задачі, часто їх можна автоматизувати. *Рутинні* — завдання з низькою терміновістю і низькою важливістю. Проте, саме вони забирають енергію.

Сила кризи поділена на три рівні:

1. *Висока сила кризи* (червона зона): воєнні загрози. Час обмежений — до 24 год. Рішення мають прийматися на рівні топ-менеджменту.

2. *Середня сила кризи* (жовта зона): проблеми з персоналом, ринкові потрясіння тощо. Час для прийняття рішень є — до 72 год.

3. *Низька сила кризи* (зелена зона): відносна стабільність. Запас часу становить понад 72 год.

Основна перевага обґрунтованої матриці — динамічність. Наприклад, «важливе завдання» в умовах низької кризи стимулює AI-інновації, але як тільки сила кризи стає «високою», воно миттєво трансформується в об'єкт сценарного моделювання. Це забезпечує гнучкість управління без втрати контролю над стратегічними цілями.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах постійної невизначеності та воєнних ризиків, тобто перебувають у «червоній зоні», така матриця може стати інструментом виживання та збереження ефективності. Можна визначити такі основні переваги від впровадження запропонованої моделі для вітчизняних бізнес-структур:

1. *Ефективне ранжування завдань*. В умовах війни «критичне» та «термінове» часто змішуються. Модель дозволяє провести швидке сортування завдань. Це рятує бізнес від втрати часу на роздуми там, де потрібна швидка реакція на обстріли, логістичні розриви або блекаути. Стратегія «відкласти

або скасувати» для рутинних завдань у стані високої кризи вивільняє дефіцитний ресурс команди для критичних проблем.

2. *Психологічна стійкість*. Коли все навколо «горить», команда швидко виснажується. Модель запобігає емоційному вигоранню. Чіткі часові рамки допомагають знизити рівень тривоги через невизначеність, перетворюючи хаос на керований графік.

3. *Підготовка через сценарії*. Сценарне моделювання у червоній та жовтій зонах для важливих завдань передбачає наявність планів «Б», «В» і «Г». Це критично важливо для українських реалій (наприклад, план релокації, переходу на альтернативні джерела енергії або зміни постачальників).

4. *Автоматизація*. Впровадження AI-інструментів та автоматизації розглядається як засіб вивільнення людей. В умовах кадрового дефіциту (мобілізація, міграція) автоматизація рутини в зеленій зоні готує платформу, яка дозволить бізнесу не зупинитися, коли настає «червоний» період.

5. *Децентралізація та гнучкість*. Використання agile-спринтів та делегування в жовтій зоні сприяє розвитку автономності команд. Для вітчизняних підприємств це означає, що навіть у разі втрати зв'язку з центральним офісом, окремі підрозділи зможуть функціонувати.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що синергія класичних підходів (матриця Ейзенхауера, делегування) та сучасних гнучких методологій (agile-спринти, time blocking) дозволяє бізнес-структурам адаптувати часовий горизонт планування до інтенсивності кризового впливу. Крім того, впровадження диференційованого підходу до управління часом має вагомий психо-

логічний та організаційний ефекти. Використання структурованих технік планування в хаотичному середовищі створює умови для збереження інтелектуального капіталу підприємства, запобігаючи професійному вигоранню команди та забезпечуючи відчуття суб'єктивного контролю над ситуацією.

Таким чином, адаптивний тайм-менеджмент у межах ситуаційного управління є не лише засобом

оптимізації графіку, а фундаментальним елементом стратегічної стійкості українських підприємств, що дозволяє конвертувати виклики воєнного стану в досвід високоефективної операційної трансформації.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямі полягають у глибшому вивченні інтеграції інструментів штучного інтелекту в процеси автоматичного перерозподілу пріоритетів у режимі реального часу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Авторів не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Авторів заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бистров А. Трансформація поняття «криза» для медіа в умовах війни Росії проти України. *Синopsis: текст, контекст, медіа*. 2025. № 31(3). С. 208–214. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-259x.2025.3.9>
2. Бондаренко С. М. Тайм-менеджмент як інструмент зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-140>
3. Дунда С. П., Рибачук-Ярова С. В., Тюха І. В. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-68>
4. Канова О. А., Кривобок К. В., Бобловський О. Ю. Впровадження тайм-менеджменту для підвищення ефективності розвитку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 4. С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-12>
5. Ковальчук Н. В. Роль тайм-менеджменту в управлінні організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 46–50. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/197-rol-tajm-menedzhmentu-v-upravlinni-organizacijnoyu-povedinkoyu/> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Овадюк В. О., Драган О. І. Запровадження тайм-менеджменту у поєднанні з нормуванням праці на підприємствах. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 106–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-14>
7. Слизовська А. В., Самойленко Л. Я. Інструменти корпоративного тайм-менеджменту в управлінні розвитком організацій у приватному та публічному секторах в епоху диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 548–556. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-548-556>
8. Сумець О. Експертна оцінка менеджерами факторів впливу на управління трансформаційними змінами вітчизняного бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). С. 213–224. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-213-224>
9. Попіль Ю. П., Хомюк Н. Л., Коробчук М. Г. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>
10. Черевко О. В., Назаренко С. А., Приймак К. А. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>
11. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 32 (1). DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

References

1. Bystrov, A. (2025). Transformatsiia poniattia "kryza" dlia media v umovakh viiny Rosii proty Ukrainy [Transformation of the concept of "crisis" for median the context of Russia's war against Ukraine]. *Synopsis: Text, Context, Media*, 31(3), 208–214. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-259x.2025.3.9> [in Ukrainian].
2. Bondarenko, S. M. (2025). Taim-menedzhment yak instrument znyzhennia ryzykiv ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia [Time management as a tool for reducing risks and increasing the competitiveness of a healthcare institution]. *Economy and society*, 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-140> [in Ukrainian].
3. Dunda, S. P., Rybachuk-Yarova, S. V., & Tiukha, I. V. (2022). Taim-menedzhment yak napriam pidvyshchennia efektyvnosti operatsiinoi stratehii pidpriemstva [Time management as a direction of increase of the efficiency of the enterprise's operational strategy]. *Economy and society*, 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-68> [in Ukrainian].

4. Kanova, O. A., Kryvobok K. V., & Boblovskiy O. Iu. (2024). Vprovadzhennia taim-menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti rozvytku personalu [Implementing time management to increase the efficiency of personnel development]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, t. 9, 4, 80–85. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-12> [in Ukrainian].
5. Kovalchuk, N. V. (2025). Rol taim-menedzhmentu v upravlinni orhanizatsiinoiu povedinkoiu [The role of time management in organizational behavior management]. *Economic scope*, 197, 46–50. Available at: <https://economic-prostir.com.ua/article/197-rol-tajm-menedzhmentu-v-upravlinni-organizacijnoy-povedinkoyu/> [in Ukrainian].
6. Ovadiuk, V. O., & Drahan O. I. (2025). Zaprovadzhennia taim-menedzhmentu u poiednanni z normuvanniam pratsi na pidpriemstvakh [Introduction of time management in combination with labor standards at the enterprises]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 8, 106–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-14> [in Ukrainian].
7. Slyzovska, A. V., & Samoilenko L. Ia. (2025). Instrumenty korporatyvnoho taim-menedzhmentu v upravlinni rozvytkom orhanizatsii u pryvatnomu ta publichnomu sektorakh v epokhu dydzhytalizatsii [Corporate Time Management Tools in Managing Organizational Development in the Private and Public Sectors in the Age of Digitalization]. *Business Inform*, 4, 548–556. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-548-556> [in Ukrainian].
8. Sumets, O. (2025). Ekspertna otsinka menedzheramy faktoriv vplyvu na upravlinnia transformatsiynymy zminamy vitchyznianoho biznesu [Expert assessment by managers of factors influence on the management of transformational changes in domestic business]. *Scientific Notes of the University "KROK"*, 2(78), 213–224. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-213-224> [in Ukrainian].
9. Popil, Yu. P., Khomiuk, N. L., & Korobchuk M. H. (2024). Sytuatsiyni menedzhment u pryiniatti upravlinskykh rishen [Situational management in management decision-making]. *Economy and society*, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98> [in Ukrainian].
10. Cherevko, O. V., Nazarenko, S. A., & Pryimak K. A. (2024). Taim-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia robochoho chasu v umovakh suchasnoho biznesu [Time management as a tool for increasing the efficiency of using working time in the conditions of modern business]. *Economy and society*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54> [in Ukrainian].
11. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32 (1). DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

Дата першого надходження статті до видання: 01.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Бражна Лілія Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Brazhna Liliia

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Finance and Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0003-2640-7880*

Костенко Олександр Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Kostenko Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0003-1919-5859*

Бугайчук Максим Олександрович

*викладач кафедри фінансів і обліку
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Buhaichuk Maksym

*Lecturer of the Department of Finance and Accounting
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0009-0004-6394-1964*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11950

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: СТАТИСТИЧНІ, АНАЛІТИЧНІ, ПОДАТКОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРЕДУМОВИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ І ОБҐРУНТОВАНОГО ВИКОРИСТАННЯ

ORGANIZATION OF ACCOUNTING: STATISTICAL, ANALYTICAL, TAX, AND MANAGERIAL PREREQUISITES FOR THEIR IMPROVEMENT AND SUBSTANTIATED USE

Анотація. Вступ. У сучасному економічному середовищі жодне підприємство не може ефективно функціонувати без правильно організованої системи бухгалтерського обліку. Від того, наскільки якісно ведеться облік, залежить точність фінансової інформації, оперативність управлінських рішень та довіра з боку партнерів, інвесторів і держави.

Мета. Метою статті є проведення комплексного розгляду організації, предмету та методу бухгалтерського обліку як основи статистичної, аналітичної, податкової та управлінської діяльності на підприємстві.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугують нормативно-правові акти, що регламентують порядок організації статистичного, фінансового та податкового обліку на підприємстві, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці застосування методів і прийомів бухгалтерського обліку.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

У ході проведення дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, серед яких методи теоретичного узагальнення та групування використовувалися для визначення структури облікового процесу та функцій бухгалтерського обліку. Методи формалізації, аналізу та синтезу були застосовані з метою побудови моделі формування облікової інформації у фінансово-господарській системі підприємства. Логічне узагальнення результатів дослідження дало змогу сформулювати Висновки.

Результати. У статті обґрунтовано методи обліку як систему прийомів для відображення господарської діяльності, що включає документування, інвентаризацію, оцінку та калькуляцію (грошове вимірювання), реєстрацію (подвійний запис), класифікацію (рахунки) та узагальнення даних (звітність), а також розрізняють метод нарахувань (облік фактів, а не тільки грошей) і касовий метод (облік по факту руху грошей), а також методи обліку витрат (позамовний, попередільний).

Увагу зосереджено на тому, що методи обліку (документування, інвентаризація, оцінка, калькуляція, бухгалтерські рахунки, подвійна запис, баланс, звітність) забезпечують безперервне, суцільне та документальне відображення господарських процесів. Вони створюють первинну інформаційну базу для аналізу фінансового стану та застосування статистичних методів (групування, середні величини, індекси) для вивчення масових економічних явищ.

У межах дослідження запропоновано напрями удосконалення методів обліку, що в першу чергу спрямовані на автоматизацію, впровадження міжнародних стандартів (МСФЗ), оптимізацію облікової політики, розвиток управлінського обліку та підвищення якості внутрішнього контролю.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на обґрунтуванні впровадження правильно організації ведення обліку на підприємствах з урахуванням специфіки їх діяльності, оскільки вибір відповідної форми обліку, ведення документації та звітності – усе це впливає на фінансову стабільність та інформаційній відкритості підприємства.

Ключові слова: методи бухгалтерського обліку, статистика, аналіз, оподаткування, управління.

Summary. Introduction. In the modern economic environment, no enterprise can function effectively without a properly organized accounting system. The quality of accounting determines the accuracy of financial information, the timeliness of managerial decision-making, and the level of trust from partners, investors, and the state.

Purpose. The purpose of the article is to conduct a comprehensive review of the organization, subject, and method of accounting as the basis for statistical, analytical, tax, and managerial activities at the enterprise.

Materials and Methods. The information base of the study consisted of regulatory and legal acts governing the organization of statistical, financial, and tax accounting at enterprises, as well as scientific works of domestic and foreign scholars devoted to the application of accounting methods and techniques.

In the course of the research, a set of general scientific and special research methods was applied. In particular, methods of theoretical generalization and grouping were used to determine the structure of the accounting process and the functions of accounting. Methods of formalization, analysis, and synthesis were applied to develop a model for the formation of accounting information within the financial and economic system of the enterprise. Logical generalization of the research results made it possible to formulate conclusions.

Results. The article substantiates accounting methods as a system of techniques for reflecting economic activity, including documentation, inventory, valuation and costing (monetary measurement), recording (double-entry bookkeeping), classification (accounts), and data summarization (reporting). It also distinguishes between the accrual method (accounting for events rather than only cash flows) and the cash method (accounting based on actual cash movements), as well as cost accounting methods (job-order and process costing).

Attention is focused on the fact that accounting methods (documentation, inventory, valuation, costing, accounting accounts, double-entry bookkeeping, balance sheet, and reporting) ensure continuous, comprehensive, and documentary reflection of business processes. They form the primary information base for analyzing the financial condition and for applying statistical methods (grouping, averages, indices) to study mass economic phenomena.

Within the framework of the study directions for improving accounting methods are proposed, primarily aimed at automation, the implementation of international standards (IFRS), optimization of accounting policies, development of management accounting, and enhancement of the quality of internal control.

Discussion. Further scientific research is proposed to focus on substantiating the implementation of a properly organized accounting system at enterprises, taking into account the specifics of their activities, since the choice of an appropriate form of accounting, as well as the maintenance of documentation and reporting, affects the financial stability and information transparency of the enterprise.

Key words: accounting methods, statistics, analysis, taxation, management.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі жодне підприємство не може ефективно функціонувати без правильно організованої системи бухгалтерського обліку. Від того, наскільки якісно ведеться облік, залежить точність

фінансової інформації, оперативність управлінських рішень та довіра з боку партнерів, інвесторів і держави. І тут важливим є обґрунтування методів обліку як системи прийомів для відображення господарської діяльності, що включає документування,

інвентаризацію, оцінку та калькуляцію (грошове вимірювання), реєстрацію (подвійний запис), класифікацію (рахунки) та узагальнення даних (звітність), а також розрізняють метод нарахувань (облік фактів, а не тільки грошей) і касовий метод (облік по факту руху грошей), а також методи обліку витрат (позамовний, попередільний). Увагу зосереджено на тому, що методи обліку (документування, інвентаризація, оцінка, калькуляція, бухгалтерські рахунки, подвійна запис, баланс, звітність) забезпечують безперервне, суцільне та документальне відображення господарських процесів. Вони створюють первинну інформаційну базу для аналізу фінансового стану та застосування статистичних методів (групування, середні величини, індекси) для вивчення масових економічних явищ.

У межах дослідження запропоновано напрями удосконалення методів обліку, що в першу чергу спрямовані на автоматизацію, впровадження міжнародних стандартів (МСФЗ), оптимізацію облікової політики, розвиток управлінського обліку та підвищення якості внутрішнього контролю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемні аспекти методів та процедур бухгалтерського обліку розглядали в своїх роботах багато вітчизняних [2; 3; 5; 7; 8] та зарубіжних економістів [12]. Однак, залишаються мало вивченими аспекти їх ефективного використання для систем статистики, аналізу, оподаткування та управління з метою поліпшення результатів діяльності підприємств за рахунок прийняття виважених управлінських рішень.

Метою статті є проведення комплексного розгляду організації, предмету та методу бухгалтерського обліку як основи статистичної, аналітичної, податкової та управлінської діяльності на підприємстві.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугують нормативно-правові акти, що регламентують порядок організації статистичного, фінансового та податкового обліку на підприємстві, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці застосування методів і прийомів бухгалтерського обліку.

У ході проведення дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, серед яких методи теоретичного узагальнення та групування використовувалися для визначення структури облікового процесу та функцій бухгалтерського обліку. Методи формалізації, аналізу та синтезу були застосовані з метою побудови моделі формування облікової інформації у фінансово-господарській системі підприємства. Логічне узагальнення результатів дослідження дало змогу сформулювати висновки.

Виклад основного матеріалу. Бухгалтерський облік — це система, що забезпечує обробку та подання фінансової інформації про діяльність суб'єкта господарювання. Облік забезпечує точне документальне відображення всіх господарських операцій

та подій, що мають економічний вплив на підприємство [5].

Основні функції обліку:

- інформаційна (надання повної й достовірної інформації);
- контрольна (виявлення відхилень, порушень, зловживань);
- аналітична (аналіз ефективності використання ресурсів);
- регулююча (виконання норм законодавства);
- правова (підтвердження правової відповідальності дій осіб).

Бухгалтерія на підприємстві виконує кілька основних функцій:

- Контроль дебіторської заборгованості — це означає термін для відстеження платежів, здійснених клієнтами за товари чи послуги. Також створення та відстеження рахунків-фактур клієнтів і забезпечення своєчасної оплати.
- Аналіз кредиторської заборгованості (К/З) — як і у випадку з дебіторською заборгованістю, К/З означає ведення обліку всіх товарів і послуг, придбаних підприємством, і забезпечення своєчасної оплати. Це особливо важливо, якщо постачальники або продавці пропонують знижки за дострокову оплату.
- Управління запасами — відстежуються всі товари, придбані та збережені для перепродажу, забезпечуючи наявність системи, що дозволяє максимізувати прибуток. Наприклад, одна з систем управління запасами також відома як «FIFO» першим прийшов- першим пішов. Це гарантує, що запаси не залишаться на полиці і про них не забудуть, бо з'явився новий товар.
- Розрахунок заробітної плати — правильний розрахунок робочого часу, зарплат, бонусів, пільг і комісійних, а також відстеження оплачуваних і неоплачуваних вихідних — неймовірно важлива ланка для будь-якого підприємства. Нарахування на фонд заробітної плати є обов'язковими платежами роботодавця, що здійснюються у вигляді єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та спрямовуються на фінансування пенсійного забезпечення, соціального страхування і соціального захисту працівників. Також покладена відповідальність за сплату податків із заробітної плати до бюджету, включаючи податок на доходи фізичних осіб, військовий збір і єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що формують доходну частину державного та місцевих бюджетів.
- Бюджетування — бюджетний відділ складає річний бюджет доходів і витрат, а також відстежує витрати, щоб переконатися, що вони не виходять за межі бюджету підприємства. При створенні бюджету слід використовувати як касовий метод, так і метод нарахування. Облік за методом нарахування — це коли дохід або витрати реєструються тоді, коли відбувається операція, а не тоді, коли

здійснюються або отримуються платежі. Бюджет, складений виключно за методом нарахування, не дасть точної картини руху грошових коштів. Аналогічно, бюджет, складений за касовим методом, може не відображати точну інформацію про результати діяльності підприємства. Поєднання цих двох методів дає вам найкраще з обох світів, що призводить до більш точного бюджету.

- **Фінансова звітність** — однією з життєво важливих функцій бухгалтерії є підготовка та надання точних фінансових звітів, які допомагають у складанні щомісячних прогнозів та звітів на кінець року. Тому вся фінансова інформація та операції підприємства реєструються протягом року, щоб можна було підготувати точні звіти та фінансову звітність.
- **Управлінська звітність** — залежно від структури компанії, управлінські звіти можуть готуватися на щомісячній, щоквартальній або річній основі. Ці звіти можуть бути простими, як щомісячний прогноз грошових потоків, або складними, як повний, детальний звіт про прибутки та збитки, що містить щомісячні показники, бюджетні показники та будь-які відхилення від бюджету до факту. Такі звіти, на практиці, як правило, створюються за допомогою електронних таблиць, використовуючи переваги багатьох фінансових функцій, вбудованих в електронні таблиці.
- **Відповідність законодавству** — бухгалтерія будь-якого підприємства повинна бути здатна показати, що бізнес дотримується складних правил, процесів і політик, які регулюють діяльність у конкретній сфері. Недостатньо знати і розуміти правила, які застосовуються до підприємницької діяльності, необхідно показати, що бізнес завжди дотримується цих правил. Цей процес включає, зокрема, зберігання копій усіх чеків, рахунків, рахунків-фактур і платіжних відомостей у терміни встановлені законодавством, а також надання доступу до них, щоб показати, що саме ті люди несуть відповідальність за дотримання нормативно-правових вимог.
- **Фінансовий контроль** — не менш важлива функція бухгалтерії. Кожен бізнес потребує певного способу контролювати та управляти своїми фінансами. Зазвичай це робиться за допомогою трьох основних фінансових звітів: звіту про рух грошових коштів, звіту про прибутки і збитки (також відомого як звіт про фінансові результати) і балансу. Вивчаючи інформацію, що міститься в цих трьох звітах, власник бізнесу може з'ясувати, як працює компанія, і визначити, де можуть відбутися зміни.

Предметом *бухгалтерського обліку* є господарська діяльність підприємства в її економічному та правовому вимірі. У центрі уваги — процес руху майна, зміни у фінансовому становищі, взаємозв'язки з партнерами, бюджетом, працівниками тощо.

Основні об'єкти обліку:

- **Активи** (основні засоби, оборотні активи, грошові кошти);

- **Зобов'язання** (боргові зобов'язання, кредити);
- **Капітал** (власний, додатковий, резервний);
- **Доходи та витрати**;
- **Фінансові результати** (прибуток/збиток).

Фінансовий облік. Кожен, хто працює у сфері фінансового обліку, відповідає за відстеження, реєстрацію та звітування про всі фінансові операції шляхом складання стандартної фінансової звітності. Це робиться шляхом дотримання правил GAAP (Загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку). Фінансовий облік є основною складовою бухгалтерського обліку, що забезпечує формування достовірної, повної та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства для зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів, держави, партнерів). Він регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV, національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) або Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ/IFRS) залежно від категорії підприємства.

На відміну від податкового обліку (орієнтованого виключно на розрахунок податкових зобов'язань за ПКУ) та управлінського обліку (внутрішнього, для прийняття рішень керівництвом), фінансовий облік має такі ключові відмінності:

- **мета:** надання зовнішнім користувачам інформації для оцінки фінансової стабільності та прийняття економічних рішень (інвестиції, кредитування). Податковий — для визначення податків, управлінський — для планування та контролю.
- **користувачі:** зовнішні (акціонери, банки, ДПС, аудитори). Податковий — переважно ДПС, управлінський — виключно внутрішні.
- **база:** метод нарахувань (визнання доходів/витрат при виникненні, а не при оплаті). Податковий часто використовує касовий метод або коригування (різниці), управлінський — гнучкий.
- **звітність:** баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про прибутки та збитки (звіт про фінансові результати), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки. Податкова — декларації, управлінська — дашборди, бюджети, KPI-звіти.
- **регулювання:** НП(С)БО або МСФЗ, принципи (повне висвітлення, обачність, неперервність діяльності). Податковий — виключно ПКУ, управлінський — внутрішні правила.

Фінансовий облік дає точне уявлення про те, як компанія працювала протягом певного періоду, а не прогнозує майбутні результати, як управлінський облік. Існує два види фінансового обліку: касовий та за методом нарахування, і обидва використовують подвійний запис для реєстрації операцій. Більшість малих підприємств використовують касовий метод, але більші компанії, в тому числі публічні, повинні використовувати метод нарахування.

Управлінський облік. Інформація, отримана за допомогою управлінського обліку, використовується виключно посадовими особами компанії, на відміну від фінансової звітності, яка надається акціонерам та інвесторам. Управлінська звітність поєднує історичні дані з очікуваними результатами, щоб дати керівництву інструменти, необхідні для прогнозування результатів на основі поточних показників.

Облік витрат. Облік витрат — це розділ бухгалтерського обліку, який займається виключно витратами на ведення бізнесу. Ця форма обліку зазвичай використовується у виробничій сфері, хоча бізнес у сфері послуг також може отримати вигоду від цієї форми обліку. Облік витрат розглядає витрати, понесені підприємством, як постійні, так і змінні. Прикладами є сировина, витрати на оплату праці, виробничі витрати, накладні витрати та технічне обслуговування, що дає керівництву важливу інформацію для розрахунку багатьох показників, наприклад, таких як «точка беззбитковості».

Audit в бухгалтерському обліку. Певні підприємства та компанії повинні щороку проходити аудит, щоб відповідати встановленим законодавством вимогам. Аудитор перевіряє всю фінансову документацію, яку веде бухгалтерія, щоб переконатися, що вона точно відповідає дійсності. На відміну від працівників бухгалтерії, аудитор не пов'язаний з бізнесом, що перевіряється, і не залучений до нього. Існує дві найпоширеніші форми аудиту:

- Під час комплаєнс-аудиту перевіряються процедури та політики, що діють у компанії чи бізнесі, щоб переконатися, що вони на даний момент відповідають нормативним або внутрішнім стандартам. Результати такого аудиту можуть бути передані зовнішнім організаціям, якщо це доречно;
- Фінансовий аудит лише аналізує фінансову звітність компанії на предмет точності. Після завершення аудиту його результати найчастіше повідомляються лише керівництву або власникам компанії, а не будь-кому за її межами.

Податковий облік. Податковий облік є самостійною системою збору, реєстрації та узагальнення інформації для визначення податкових зобов'язань відповідно до норм Податкового кодексу України (ПКУ). На відміну від фінансового обліку, який базується на принципах МСФЗ або НП(С)БО та спрямований на формування достовірної фінансової звітності для зовнішніх користувачів, податковий облік фокусується виключно на розрахунку податків, зборів та обов'язкових платежів до бюджету. Податковий облік гарантує, що підприємства, індивідуальні платники податків та неприбуткові організації дотримуються чинних податкових правил. Він регулюється виключно податковим законодавством і не обов'язково відповідає принципам нарахування чи повного висвітлення.

Метод бухгалтерського обліку — це система способів і прийомів, за допомогою яких відбувається спо-

стереження, вимірювання та узагальнення інформації. Елементами методу бухгалтерського обліку є:

- Документування. Документи служать доказом здійснення операцій і основою для внесення даних у реєстри.
- Оцінка.
- Калькуляція.
- Інвентаризація. Інвентаризація є важливим інструментом контролю.
- Рахунки бухгалтерського обліку.
- Подвійний запис.
- Баланс. Баланс завжди зберігає рівність: Актив = Пасив.
- Фінансова звітність.

Сучасний етап розвитку бухгалтерського обліку та його організації в Україні характеризується стрімким переходом до цифрових технологій, посиленням вимог до прозорості та гармонізацією з міжнародними стандартами. Зазначені в дослідженні, елементи методу бухгалтерського обліку залишаються фундаментальними, водночас їх ефективність суттєво залежить від рівня автоматизації та інтеграції з новими регуляторними вимогами. На рис. 1 зображено схему організації бухгалтерського обліку при взаємозв'язку основних складових облікового процесу та методу бухгалтерського обліку.

Організація бухгалтерського обліку — це цілеспрямована діяльність керівника підприємства щодо створення, постійному впорядкуванню і вдосконаленню системи бухгалтерського обліку з метою забезпечення інформацією внутрішніх і зовнішніх користувачів. Складається з:

1. *Принципів організації бухгалтерського обліку*, основними з них, на нашу думку, є: принцип обачності — недопущення завищення доходів і заниження витрат; принцип повного висвітлення — розкриття всієї суттєвої інформації; та принцип безперервності діяльності — припущення, що підприємство працює надалі.

2. *Вибір форми бухгалтерського обліку*. Вибір форми обліку залежить від розміру підприємства, складності операцій та наявності облікової техніки.

3. *Облікова політика підприємства*.

4. *Облікова служба*. В залежності від розміру підприємства або виду господарської діяльності законодавством дозволені різні варіанти організації облікової служби суб'єктів господарської діяльності.

5. *Технічне забезпечення облікового процесу*.

Одним із ключових напрямів подальшого розвитку бухгалтерського обліку є повна автоматизація облікових процесів. Автоматизація дозволяє скоротити витрати часу та підвищити точність обліку. Традиційні продукти на кшталт 1С витісняються через санкційні обмеження та ризики національної безпеки. На заміну приходять сучасні українські та міжнародні рішення:

- хмарні сервіси типу MASTER: Бухгалтерія, Bimpr, Finmap, Dilovod;

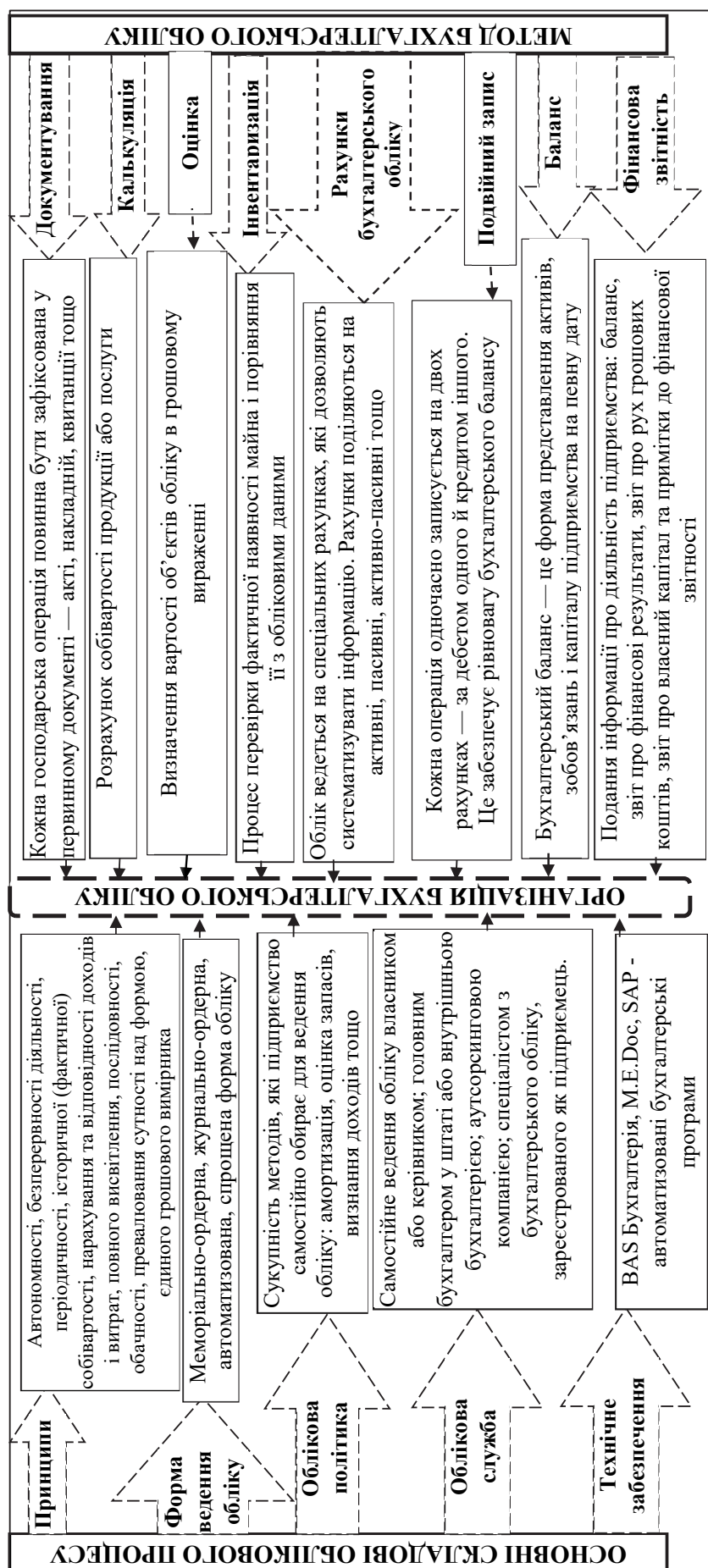


Рис. 1. Схема організації бухгалтерського обліку при взаємозв'язку складових облікового процесу та методу бухгалтерського обліку*
Джерело: авторська розробка

- комплексні ERP-системи — SAP Business One, SAP S/4HANA, IT-Enterprise, Odoo;
- спеціалізовані платформи для малого та середнього бізнесу з інтеграцією ПРРО, електронного документообігу, API банків та ДПС.

Автоматизація дозволяє не лише скоротити час на рутинні операції (наприклад, автоматичне формування проводок за первинними документами), але й суттєво підвищує якість даних для аналітичних та управлінських цілей. Зокрема, інтеграція з ВІ-системами дає змогу в режимі реального часу будувати дашборди за ключовими показниками: точка беззбитковості, оборотність запасів, дебіторська/кредиторська заборгованість тощо. З методологічного погляду статистика спирається на узагальнені дані бухгалтерського обліку, які використовуються для розрахунку макро- та мікроекономічних показників, зокрема індексів промислового виробництва, обсягів інвестицій і середнього рівня оплати праці. Водночас інструментарій статистики широко застосовується в процесі аналітичної обробки облікової інформації, зокрема для оцінювання динаміки, побудови трендових моделей, визначення індексних показників і виявлення кореляційних залежностей.

Для ефективного використання статистичних, аналітичних, податкових та управлінських можливостей обліку в 2026 році пропонується:

- Оновити облікову політику з урахуванням ESRS та МСФЗ (зокрема, IFRS 9, 15, 16, оновлені в 2025–2026 рр.).

- Впровадити гібридну модель обліку: фінансовий — за МСФЗ/П(С)БО, управлінський — за ABC/TD ABC з інтеграцією ESG-метрик.
- Автоматизувати первинний документообіг (електронні накладні, акти, інтеграція з ЕДО).
- Розробити систему внутрішнього контролю за нефінансовими даними (ESG), включаючи регулярну інвентаризацію «вуглецевого сліду».

Проводити щорічний сценарний аналіз (стрес-тестування) з урахуванням ризиків енергетичної кризи, курсових коливань та регуляторних змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Бухгалтерський облік є важливою функцією управління підприємством. Його правильна організація, вибір відповідної форми обліку, ведення документації та звітності — усе це впливає на фінансову стабільність та прозорість бізнесу.

Знання предмета, методів та принципів бухгалтерського обліку є необхідним як для економістів, так і для підприємців, що прагнуть до ефективного та законного ведення господарської діяльності.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на обґрунтуванні впровадження правильної організації ведення обліку на підприємствах з урахуванням специфіки їх діяльності, оскільки вибір відповідної форми обліку, ведення документації та звітності — усе це впливає на фінансову стабільність та інформаційній відкритості підприємства.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Активізація розвитку сільськогосподарських підприємств: обліково-інформаційні інструменти управління : монографія / [О. М. Костенко, В. М. Краєвський, О. І. Пилюпенко]. К.: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 309 с.
2. Бухгалтерський облік: навчальний посібник / В. М. Краєвський, О. П. Колісник, Н. В. Гуріна, О. М. Костенко, О. П. Новікова. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 388 с.
3. Загальна теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник / М. Ю. Згоннік, О. П. Колісник, О. М. Костенко, В. М. Краєвський, А. В. Лисюк. К. : Київський кооперативний інститут бізнесу і права, 2021. 388 с.
4. Костенко О. М., Краєвський В. М., Скорик М. О. Податковий аудит: зміст і дуальна функція обліку як об'єкта та засоба. *Підприємництво та інновації. Серія: «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит».* 2022. № 24. С. 123–128.
5. Костенко О. М., Краєвський В. М., Скорик М. О. Податковий аудит: контрольно-методична спрямованість сутності та праксеологічність призначення. *Бізнес-навігатор. Серія: «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит».* 2022. № 3 (70). С. 143–148.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (з змінами та доповненнями) (дата звернення: 15.01.2026).
7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (з змінами та доповненнями) (дата звернення: 15.01.2026).

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (з змінами та доповненнями) (дата звернення: 15.01.2026).
9. Теорія, методологія, організація аналізу і синтезу в науці та практиці господарської діяльності : монографія / [В.М. Краєвський, О.М. Костенко, Л.С. Воробйова, М.І. Скрипник]. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 172 с.
10. Теорія бухгалтерського обліку : навчальний посібник / О.М. Костенко, В.М. Краєвський, І.Т. Райковська, Л.В. Бражна, С.О. Бобошко. К. : НУБІП України, 2024. 388 с.
11. Шпак В.А., Райковська І.Т., Костенко О.М. Організація бухгалтерського обліку : навчальний посібник для студентів спеціальності «Облік і оподаткування». К. : НУБІП України, 2024. 283 с.
12. Kaplan R. S., Atkinson A. A. Organization of accounting systems and managerial decision making. *Journal of Accounting Research*. 2015. 53(2). P. 345–380. DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12086>

References

1. Kostenko, O. M., Kraievskiy, V. M., & Pylypenko, O. I. (2020). *Aktyvizatsiia rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv: Oblikovo-informatsiini instrumenty upravlinnia* [Monohrafiia]. FOP Yamchynskiy O. V. [in Ukrainian].
2. Kraievskiy, V. M., Kolisnyk, O. P., Hurina, N. V., Kostenko, O. M., & Novikova, O. P. (2021). *Bukhhalterskyi oblik* [Navchalnyi posibnyk]. Universytet DFS Ukrainy [in Ukrainian].
3. Zghonnik, M. Yu., Kolisnyk, O. P., Kostenko, O. M., Kraievskiy, V. M., & Lysiuk, A. V. (2021). *Zahalna teoriia bukhhalterskoho obliku* [Navchalnyi posibnyk]. Kyivskiy kooperatyvnyi instytut biznesu i prava [in Ukrainian].
4. Kostenko, O. M., Kraievskiy, V. M., & Skoryk, M. O. (2022). Podatkovi audyt: Zmist i dualna funktsiia obliku yak obiekta ta zasoba. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii. Seriia: Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, 24, 123–128 [in Ukrainian].
5. Kostenko, O. M., Kraievskiy, V. M., & Skoryk, M. O. (2022). Podatkovi audyt: Kontrolno-metodychna spriamovanist sutnosti ta prakseolohichnist pryznachennia. *Biznes-navihator. Seriia: Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, 3(70), 143–148 [in Ukrainian].
6. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2013). *Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti"* (Nakaz № 73 vid 07.02.2013). <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). *Podatkovi kodeks Ukrainy* (Zakon № 2755-VI vid 02.12.2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (1999). *Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini* (Zakon № 996-XIV vid 16.07.1999). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian].
9. Kraievskiy, V. M., Kostenko, O. M., Vorobiova, L. S., & Skrypnyk, M. I. (2020). *Teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia analizu i syntezy v nautsi ta praktytsi hospodarskoi diialnosti* [Monohrafiia]. FOP Yamchynskiy O. V. [in Ukrainian].
10. Kostenko, O. M., Kraievskiy, V. M., Raikovska, I. T., Brazhna, L. V., & Boboshko, S. O. (2024). *Teoriia bukhhalterskoho obliku* [Navchalnyi posibnyk]. NUBIP Ukrainy [in Ukrainian].
11. Shpak, V. A., Raikovska, I. T., & Kostenko, O. M. (2024). *Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku* [Navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti "Oblik i opodatkuвання"]. NUBIP Ukrainy [in Ukrainian].
12. Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). Organization of accounting systems and managerial decision making. *Journal of Accounting Research*, 53(2), 345–380. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12086>

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Будрейко Микита Андрійович

здобувач наукового ступеня доктора філософії

кафедри менеджменту, логістики та інновацій

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Budreiko Mykyta

PhD Student of the

Department of Management, Logistics, and Innovation

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0009-0009-2843-7339

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11932

КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

CLASSIFICATION OF THE FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF HEALTH SYSTEM IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Система охорони здоров'я відіграє важливу роль у формуванні людського капіталу, підтриманні соціальної стабільності та забезпеченні довгострокового економічного розвитку держави. Для України питання функціонування та модернізації системи охорони здоров'я набуває особливої значущості в умовах структурних реформ, цифрової трансформації, демографічних змін, впливу війни та необхідності післявоєнного відновлення. Сучасні дослідження охоплюють індивідуальні аспекти розвитку галузі, однак систематизовані підходи до узагальнення факторів впливу залишаються розробленими недостатньо, що ускладнює комплексне стратегічне планування та оцінювання результатів реформ.

Мета. Метою статті є виявлення ключових факторів впливу на розвиток системи охорони здоров'я, їх упорядкування та формування узагальненої класифікації з урахуванням структурного економічного рівня та умов функціонування системи в різні періоди.

Матеріали і методи. У статті використано методи аналізу й узагальнення наукових публікацій, нормативно-правових документів і аналітичних матеріалів міжнародних організацій. Застосовано підхід логічного групування факторів із подальшою їх систематизацією за рівнями впливу та часовими умовами дії. Для інтерпретації результатів використано порівняльний та системний аналіз, що дозволило визначити механізми впливу окремих факторів на функціонування галузі.

Результати. За результатами проведеного дослідження обґрунтовано класифікацію факторів розвитку системи охорони здоров'я з їх поділом за макро-, мезо- й мікроекономічними рівнями, а також за часом прояву – у мирний період, у воєнний період та на етапі післявоєнного відновлення. Показано, що на загальнодержавному рівні визначальне значення мають інституційні та фінансові механізми, міжнародна співпраця, демографічні процеси та державна політика у сфері охорони здоров'я. На галузевому рівні важливими є реформи, цифровізація, організація медичної допомоги та регіональні особливості забезпечення доступності послуг. На рівні індивідуальних закладів вирішальну роль відіграють управлінські практики, кадрова політика, фінансове планування та використання інформаційних технологій. Встановлено, що внаслідок умов воєнного стану характер дії багатьох факторів змінюється, що, своєю чергою, підвищує значення адаптивності, кризового управління та логістичної стійкості, тоді як післявоєнний період характеризується зростанням ролі інвестицій, модернізації інфраструктури та інтеграції сучасних управлінських і технологічних рішень.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісному оцінюванні сили впливу окремих факторів, розробленні індикаторів їх моніторингу та створенні моделей прогнозування розвитку системи охорони здоров'я з урахуванням різних сценаріїв соціально-економічної динаміки. Перспективним також є поглиблення аналізу взаємозв'язків



між факторами різних рівнів і формування методичних рекомендацій для використання запропонованої класифікації у процесі стратегічного планування та розроблення державної політики у галузі охорони здоров'я.

Ключові слова: охорона здоров'я, соціально-економічне забезпечення, класифікація факторів.

Summary. Introduction. Health system plays a significant role in the formation of human capital, the maintenance of social stability, and the achievement of long-term economic development of the state. For Ukraine, the issue of functioning and modernization of the health system has become especially important in view of structural reforms, digital transformation, demographic changes, the impact of war, and the necessity of post-war recovery. Contemporary studies examine individual aspects of the field's development; however, systematic approaches to generalizing the factors influencing development remain insufficiently elaborated, which complicates comprehensive strategic planning and the evaluation of reform outcomes.

Purpose. The purpose of the article is to identify the key factors influencing the development of the healthcare system, to structure them, and to develop a generalized classification that takes into account the structural economic level and the conditions under which the system operates in different time periods.

Materials and methods. The study applies methods of analysis and generalization of scientific publications, regulatory documents, and analytical materials of international organizations. An approach based on the logical grouping of factors and their subsequent systematization according to levels of influence and temporal conditions was utilized. Comparative and systemic analysis was used to interpret the results and to determine the mechanisms through which individual factors affect functioning of the field.

Results. The study substantiates a classification of factors influencing the development of the health system, dividing them according to macro-, meso-, and microeconomic levels, as well as according to the time period of their manifestation – peacetime, wartime, and the stage of post-war recovery. It is demonstrated that at the national level, institutional and financial mechanisms, international cooperation, demographic processes, and public policy in healthcare are of decisive importance. At the sectoral level, key roles belong to reforms, digitalization, the organization of medical care, and regional disparities in access to services. At the level of individual health institutions, managerial practices, human resource policies, financial planning, and the use of information technologies are critical. It is established that martial law conditions alter the nature of many factors, increasing the importance of adaptability, crisis management, and logistical resilience, whereas the post-war period is characterized by the growing role of investments, infrastructure modernization, and the integration of modern managerial and technological solutions.

Prospects. Further research should focus on the quantitative assessment of the strength of influence of individual factors, the development of indicators for their monitoring, and the creation of models for forecasting the development of the health system under different scenarios of socio-economic dynamics. It is also promising to deepen the analysis of interrelations between factors at different levels and to develop methodological recommendations for applying the proposed classification in strategic planning and public policy development in the healthcare sector.

Key words: healthcare, socio-economic support, classification of factors.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Система охорони здоров'я є одним із ключових елементів соціально-економічного розвитку країни та прямо впливає на її демографічні показники, продуктивність праці, стан людського капіталу й економічну стійкість. У сучасних умовах для України ефективне функціонування та розвиток системи охорони здоров'я набуває особливої актуальності у зв'язку з масштабними трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом структурних реформ, демографічних змін, цифровізації, наслідків повномасштабної війни й необхідності післявоєнного відновлення.

На державному рівні актуальність модернізації та розвитку системи охорони здоров'я підтверджується низкою стратегічних документів. Зокрема, Кабінетом Міністрів України ухвалено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року [1], в якій визначено необхідність створення доступної, якісної та ефективної системи медичної допомоги, спроможної забезпечувати потреби населення і реагувати на зовнішні виклики. Цей документ містить опис ключових проблем

функціонування галузі, стратегічних цілей і план поетапної реалізації заходів із розвитку системи, зокрема в аспектах управління, фінансування, інфраструктури та кадрового потенціалу [2].

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливої актуальності набувають питання підвищення стійкості системи охорони здоров'я, забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх груп населення та узгодження політики в галузі охорони здоров'я з іншими напрямками державної політики, що є одним із стратегічних пріоритетів співпраці України з міжнародними організаціями [3].

Крім того, відповідно до результатів досліджень міжнародних організацій, зокрема ВООЗ і Світового банку, розвиток системи охорони здоров'я України залежить від комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є механізми фінансування, ефективність державного управління, стратегічна закупівля медичних послуг, організація мережі закладів охорони здоров'я та забезпечення доступності медичної допомоги. У звітах цих організацій також підкреслено критичну важливість реформ з метою підвищення ефективності та справедливості фінансування як необхідної умови забезпечення стійкості

системи охорони здоров'я та покращення результатів лікування населення [4].

Водночас, попри значну кількість досліджень індивідуальних аспектів реформування та функціонування системи охорони здоров'я, у науковій літературі можна спостерігати певну фрагментарність у підходах до визначення та класифікації факторів, що впливають на її розвиток. Частину досліджень присвячено питанням фінансування та державної політики, інші — управлінським, організаційним аспектам, тоді як комплексні підходи до систематизації факторів, що впливають на розвиток системи охорони здоров'я, залишаються розробленими недостатньо.

Актуальність проблеми визначення та систематизації факторів розвитку системи охорони здоров'я обумовлено також тим, що ефективне планування реформ і стратегічних заходів потребує чіткого розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями, ресурсним забезпеченням, організаційними моделями функціонування системи та результатами її діяльності. За відсутності повної та чіткої картини таких зв'язків складно обґрунтувати пріоритети розвитку, визначити ключові напрями державної політики та оцінити ефективність реалізованих реформ.

Крім того, характерною особливістю сучасного етапу розвитку системи охорони здоров'я України є вплив нових факторів, які раніше не мали вагомого значення. До них належать цифровізація медичних процесів, розвиток електронних систем охорони здоров'я, інтеграція приватного сектору в процеси надання медичних послуг, підвищення ролі логістичних та інформаційних систем у забезпеченні безперервності надання медичної допомоги.

Важливим є також безпосередній зв'язок між розвитком системи охорони здоров'я та загальними процесами соціально-економічного розвитку держави. Система охорони здоров'я не лише залежить від економічного забезпечення, а й сама є фактором економічного зростання, оскільки сприяє формуванню людського капіталу, зниженню рівня захворюваності та підвищенню продуктивності праці. Це зумовлює необхідність міждисциплінарного підходу до дослідження факторів її розвитку, який поєднує економічні, соціальні, управлінські, організаційні та інші аспекти.

Таким чином, можна констатувати об'єктивну наукову і практичну потребу в системному підході до визначення та обґрунтування факторів, що впливають на розвиток системи охорони здоров'я України, їх класифікації та узагальнення на основі аналізу нормативно-правових документів, наукових досліджень і практичного досвіду реформування галузі. Розв'язання цієї наукової задачі має важливе практичне значення, оскільки результати систематизації факторів розвитку можуть бути використані для розроблення стратегічних документів і програм

розвитку системи охорони здоров'я, формування державної політики у галузі охорони здоров'я, планування реформ та оцінки їх результативності, обґрунтування управлінських рішень на макро- (країна), мезо- (галузь, регіон) та мікрорівні (індивідуальний заклад охорони здоров'я).

Отже, необхідність обґрунтування та систематизації факторів впливу на розвиток системи охорони здоров'я України зумовлено як сучасними викликами функціонування галузі, так і потребами державної політики й наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Фактори, що впливають на соціально-економічне забезпечення розвитку системи охорони здоров'я, досліджували численні українські та зарубіжні науковці. О. В. Ніколюк, В. А. Бондар і Н. Ю. Цветкова [5] застосовують широкий підхід до питання удосконалення публічного управління розвитком охорони здоров'я в Україні, детально розглядаючи цілу низку доволі різномірних факторів впливу. Автори наголошують на значущості ступеня узгодженості інтересів зацікавлених сторін у системі охорони здоров'я, балансу соціального та конкурентного елементів, фактору асиметрії доступу до інформації про якість медичних послуг для споживачів цих послуг, рівня стандартизації у сфері охорони здоров'я, застосування принципів доказової медицини та науково обґрунтованих практик у процесі прийняття управлінських рішень, горизонтальних зв'язків у системі охорони здоров'я. Найбільш детально авторами описано передумови та потенційні наслідки стандартизації у сфері охорони здоров'я.

Проте, зазвичай автори у своїх роботах акцентують увагу на одному аспекті або групі факторів впливу. Так, фактори публічного управління, політики й моделей організації охорони здоров'я досліджували М. Долгих [6], К. Карол зі співавторами [7], О. М. Бачинська та Л. О. Винниченко-Кумкова [8], А. Данилів зі співавторами [9], Д. А. Горбань [10], С. Котенко зі співавторами [11]. В. О. Кучеренко [12] підкреслює важливість моделей державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я України, а також виокремлює в якості фактору впливу впровадження механізмів страхової медицини.

Питання медичної логістики, матеріально-технічного забезпечення та ланцюгів медичних поставок як фактор впливу на розвиток системи охорони здоров'я України висвітлювали І. Долінська, М. Бесіу та С. Герреро-Гарсія [13], Д. Іванов [14], Е. А. Р. де Кампос, К. Ш. тен Катен та І. К. де Паула [15], А. Квілінський зі співавторами [16], А. А. Талейзадег, Е. Хаджі-Самі та М. Нурі-дар'ян [17], С. Джоші та М. Шарма [18], Ш. Чаубе зі співавторами [19], А. Тойгар та У. Їлдірим [20]. А. Г. Лісна та О. В. Посилкіна [21] аналізують вплив логістики як суттєвого фактору своєчасного надання якісних медичних послуг у достатньому обсязі. Центральною темою статті є фармацевтична логістика, але

автори приділяють значну увагу і медичній логістиці взагалі. Окрім цього, в якості фактору впливу виокремлено розвиток електронної торгівлі в галузі охорони здоров'я.

Процеси цифровізації як фактор впливу на розвиток системи охорони здоров'я України аналізували Н. Котенко та В. Бонхардт [22], О. Галушак, М. Галушак та Г. Машлій [23], М. Данилюк, М. Дмитришин та Т. Горан [24], А. Арафа, Х. А. Шираг та Ш. Алсаламаг [25], А. Халім зі співавторами [26]. К. М. Громцев, О. П. Крупський та Ю. М. Стасюк [27] досліджують цифровий аспект розвитку системи охорони здоров'я, виокремлюючи в якості фактору впливу формування цифрової культури як стимулу постійного підвищення рівня цифрових навичок працівників галузі. Окрім цього, автори наголошують на важливості використання цифрових засобів у прийнятті управлінських рішень.

Додатково слід приділити увагу тим працям, у яких розглядаються фактори впливу на розвиток охорони здоров'я у воєнний період. До таких праць відносяться: статті Л. В. Приймака [28], Н. О. Серьогіної [29], О. М. Вороніна та М. П. Попова [30], М. О. Кужелева та А. В. Нечипоренко [31], О. Корнілової [32], Дж. Кутціна [33].

Отже, хоча існує достатня кількість наукових праць, що вивчають фактори впливу на систему охорони здоров'я, наразі практично відсутній єдиний підхід до визначення й класифікації факторів відповідно до економічних рівнів їх впливу, а також з урахуванням того, у яких умовах діють ці фактори —

у мирних, воєнних чи післявоєнних. Це залишає простір для розроблення узагальненої, системної класифікації на основі виокремлення й упорядкування таких факторів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та систематизація ключових груп факторів, що впливають на розвиток системи охорони здоров'я. Для досягнення цієї мети поставлено й виконано такі завдання: розглянуто існуючі підходи до аналізу факторів впливу на розвиток системи охорони здоров'я та виокремлено ті фактори, яким у науковій літературі приділено найбільше уваги; обґрунтовано доцільність класифікації факторів за рівнем їхнього економічного впливу (макро-, мезо- або мікрорівень) та за часом цього впливу (мирний, воєнний або післявоєнний період) і здійснено таку класифікацію; для кожного фактору визначено механізми його впливу та результати в контексті розвитку системи охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Перш, ніж пропонувати систематизовану класифікацію факторів впливу на розвиток системи охорони здоров'я, доцільно більш ретельно розглянути існуючі підходи до виділення таких факторів. У таблиці 1 наведено аналіз зазначених підходів.

Як можна побачити із таблиці 1, існують різні і не завжди структуровані підходи до виділення факторів впливу на розвиток системи охорони здоров'я. Отже, використовуючи метод логічного узагальнення, доцільно групувати усі перелічені вище

Таблиця 1

Підходи до виокремлення факторів впливу на розвиток системи охорони здоров'я

Автор	Виокремлені автором фактори впливу на розвиток системи охорони здоров'я
Kutzin [33]	Фінансування охорони здоров'я; фінансовий захист; універсальне охоплення; розподіл ризиків; функції системи (збір, пулінг, закупівля); ефективність та справедливність.
Karol et al [7]	Якість державного управління; координація МОЗ–НСЗУ; DRG-реформа; інституційна спроможність; роль донорів; управлінська координація реформ.
Кужелев, Нечипоренко [31]	Бюджетне фінансування; страхова медицина; вплив COVID-19; воєнні виклики; ресурсний розподіл; модернізація фінансової моделі.
Dolinskaya et al [13]	Логістика медичних поставок; децентралізоване управління; кризові ланцюги постачання; координація стейкхолдерів; стійкість у надзвичайних ситуаціях.
Haleem et al [26]	Телемедицина; цифрові медичні записи; хмарні технології; кібербезпека; цифрова взаємодія лікар–пацієнт; управління якістю через ІТ.
Arafa, Sheerah, Alsalamah [25]	Big Data; персоналізована медицина; аналітика; кіберризики; цифрова інфраструктура; управління даними.
Корнілова [32]	Роль людського капіталу; державна соціальна відповідальність; фінансування; доступність медичних послуг; якість допомоги.
Приймак [28]	Державна політика; стратегічне управління; реформування; інституційні зміни; модернізація моделі управління.
Стаматін [34]	Законодавчі вимоги; HR-політики; цифровізація; надзвичайні ситуації; фінансове управління; партнерства; регіональні диспропорції.
Бачинська, Винниченко-Кумкова [8]	Індикатори якості; управління якістю; кадрові проблеми; безпека медичної допомоги.
Горбань [10]	Бюджетні механізми; інституційна адаптація.

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 10; 13; 25; 26; 28; 31; 32; 34]

Таблиця 2

**Класифікація факторів впливу на розвиток системи охорони здоров'я в Україні
(за економічними рівнями та умовами впливу)**

Економічні рівні	Умови впливу факторів		
	Загальні фактори (актуальні у довоєнний, воєнний та післявоєнний періоди)	Специфічні фактори воєнного періоду	Специфічні фактори післявоєнного відновлення
Макрорівень (державна, глобальний контекст)	Фінансування; страхові моделі; державне управління; універсальне охоплення; регуляторна політика; міжнародна співпраця; цифровізація; людський капітал	Руйнування інфраструктури; гуманітарні ланцюги постачання; донорська залежність; кадрова міграція; бюджетні обмеження; воєнні ризики	Модернізація фінансової системи; інституційна реконструкція; інвестиції в цифрову інфраструктуру; інтеграція з європейськими моделями; підвищення стійкості
Мезорівень (галузь охорони здоров'я, регіони)	DRG-реформа; галузеві стандарти; стратегічне планування; регіональна доступність; управління якістю; цифрові платформи eHealth	Перевантаження прифронтових регіонів; порушення логістики; дефіцит кадрів; ризик-менеджмент	Оптимізація мережі закладів; регіональне вирівнювання доступності; впровадження інноваційних технологій; розвиток партнерств
Мікрорівень (підприємства охорони здоров'я)	HR-політики; фінансовий менеджмент; управління якістю; цифрові записи; телемедицина; операційна ефективність; корпоративна культура	Кризовий менеджмент; забезпечення безпеки персоналу; релокація послуг; кібербезпека; гнучке управління ресурсами	Розвиток управлінських компетентностей; data-driven управління; стратегічне управління змінами; впровадження сучасних IT-рішень

Джерело: розробка автора

фактори, використовуючи таку класифікаційну ознаку, як економічний рівень впливу фактору, тобто макро-, мезо- чи мікроекономічний рівень. Враховуючи поточну ситуацію в Україні, доцільно також виокремити групи факторів ще й за ознакою умов дії фактору, тобто мирний, воєнний та післявоєнний періоди. У таблиці 2 наведено розподіл факторів впливу згідно з запропонованою класифікацією.

Запропонована класифікація систематизує фактори впливу на розвиток системи охорони здоров'я за трьома економічними рівнями — макро-, мезо- та мікроекономічним — із виокремленням загальних факторів, специфічних факторів впливу, характерних для воєнного періоду та факторів впливу, провідних для післявоєнного відновлення економіки. Такий підхід дозволяє врахувати як структурні характеристики функціонування системи охорони здоров'я, так і її динамічну трансформацію під впливом зовнішніх шоків.

На макроекономічному рівні ключовими залишаються інституційні та фінансові фактори, однак у воєнний період їх дія модифікується через обмеження ресурсів, руйнування інфраструктури та зростання гуманітарного навантаження. Післявоєнна фаза характеризується переходом від стабілізаційної політики до структурної модернізації, де визначальними стають інвестиції у відбудову, євроінтеграційна гармонізація та довгострокова фінансова стійкість.

На мезоекономічному рівні галузеві реформи, цифровізація та регіональна політика формують операційну архітектуру системи. Воєнні умови спричиняють дисбаланс ресурсів і порушення логістики, що зумовлює необхідність гнучкого управління

потоками пацієнтів і ресурсів. У післявоєнний період акцент переноситься на відновлення мережі, цифрову інтеграцію та підвищення регіональної збалансованості.

На мікроекономічному рівні розвиток системи реалізується через управлінські рішення конкретних закладів. У воєнний період домінує потреба в кризовому менеджменті, психологічній підтримці персоналу та адаптації організаційних процесів. У післявоєнний період пріоритетами стають модернізація технологічної бази, стратегічне планування та інституціоналізація професійного розвитку управлінців.

Окрім систематизованої класифікації наведених факторів, важливо також розуміти механізми їх впливу та результати такого впливу для системи охорони здоров'я. У таблиці 3 наведено відповідне пояснення з урахуванням нової запропонованої класифікації зазначених факторів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження систематизовано фактори впливу на розвиток системи охорони здоров'я та обґрунтовано доцільність їх класифікації за економічними рівнями і умовами впливу. Запропонований підхід передбачає розмежування факторів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. Така багаторівнева структура дозволяє врахувати інституційні, галузеві та організаційні особливості функціонування системи охорони здоров'я. Одночасно введення часової диференціації факторів за умовами мирного, воєнного та післявоєнного періодів забезпечує адекватність аналізу сучасним трансформаційним викликам.

Таблиця 3

Механізми та результати впливу факторів макро-, мезо- та мікроекономічного рівня на розвиток системи охорони здоров'я

Рі- вень	Фактор	Механізм впливу фактору	Результат для розвитку системи охорони здоров'я
Макроекономічний	Загальні фактори впливу макроекономічного рівня		
	Державна політика у сфері охорони здоров'я	Формування нормативної бази, регулювання стандартів, визначення пріоритетів фінансування	Інституційна стабільність та керованість системи
	Фінансова модель системи	Розподіл ресурсів через бюджет, страхові механізми, контракування	Фінансова стійкість і ефективність витрат
	Демографічні тенденції	Зміна структури попиту на медичні послуги	Адаптація структури медичної допомоги
	Міжнародні зобов'язання (SDG 3, UHC)	Гармонізація стандартів, імплементація глобальних індикаторів	Підвищення якості та доступності послуг
	Специфічні для воєнного періоду фактори впливу макроекономічного рівня		
	Руйнування інфраструктури	Втрата потужностей, зменшення пропозиції медичних послуг	Зниження доступності, необхідність екстреного перерозподілу ресурсів
	Масова міграція населення	Перекося в регіональному навантаженні	Дисбаланс ресурсів і кадрового забезпечення
	Скорочення бюджетних ресурсів	Обмеження фінансування програм	Пріоритизація витрат, зростання ролі донорів
	Зростання безпекових ризиків	Посилення вимог до кризового управління	Формування моделі стійкої системи
	Специфічні для періоду післявоєнного відновлення фактори впливу макроекономічного рівня		
	Програми відбудови	Капітальні інвестиції в модернізацію закладів	Технологічне оновлення системи
	Євроінтеграційні процеси	Гармонізація з європейськими стандартами	Підвищення інституційної якості
	Реформування фінансових механізмів	Перехід до більш ефективних моделей оплати	Довгострокова фінансова стабільність
	Інвестиції у людський капітал	Масштабні програми навчання	Підвищення професійного рівня управлінців
Мезоекономічний	Загальні фактори впливу мезоекономічного рівня		
	Галузеві реформи	Автономізація, контракування	Підвищення управлінської відповідальності
	Цифровізація (eHealth, EM3)	Data-driven управління	Прозорість та аналітична спроможність
	Регіональна політика	Перерозподіл мережі закладів	Оптимізація доступності
	Специфічні для воєнного періоду фактори впливу мезоекономічного рівня		
	Перевантаження приймаючих регіонів	Зміна структури госпітальних потоків	Нерівномірність доступу
	Порушення логістики	Дефіцит медикаментів та обладнання	Погіршення якості послуг
	Кадрові втрати	Виїзд персоналу, мобілізація	Кадровий дефіцит
	Специфічні для періоду післявоєнного відновлення фактори впливу мезоекономічного рівня		
	Регіональні програми реконструкції	Відновлення мережі	Територіальна збалансованість
	Інтеграція цифрових систем	Стандартизація обліку та контролю	Підвищення ефективності управління
	Розвиток міжрегіонального партнерства	Координація ресурсів	Системна інтегрованість галузі
	Загальні фактори впливу мікроекономічного рівня		
	HR-політики	Підбір, адаптація, мотивація	Професіоналізація управління
	Фінансовий менеджмент	Бюджетування, контроль витрат	Економічна ефективність
	Організаційна культура	Орієнтація на пацієнта і якість	Конкурентоспроможність

Продовження табл. 3

Мікроекономічний	Специфічні для воєнного періоду фактори впливу мікроекономічного рівня		
	Робота в умовах ризику	Посилення кризового менеджменту	Підвищення адаптивності
	Психоемоційне навантаження	Вигорання персоналу	Потреба у підтримці та навчанні
	Тимчасова релокація	Реорганізація процесів	Гнучкість управління
	Специфічні для періоду післявоєнного відновлення фактори впливу мікроекономічного рівня		
	Модернізація інфраструктури	Оновлення технологій	Підвищення продуктивності
	Розвиток управлінських компетентностей	Навчальні програми	Професіоналізація керівництва
	Стратегічне планування	Довгострокові плани розвитку	Інституційна сталість

Джерело: розробка автора

Доведено, що в усі періоди домінують структурні та інституційні фактори довгострокового характеру. До них належать державна політика у сфері охорони здоров'я, фінансова модель, демографічні тенденції та міжнародні зобов'язання. На мезорівні визначальними є галузеві реформи, цифровізація та регіональна політика. На мікрорівні вирішальну роль відіграють HR-політики, фінансовий менеджмент і організаційна культура закладів.

Воєнний період суттєво трансформує механізми впливу цих факторів. Руйнування інфраструктури, масова міграція населення та скорочення ресурсної бази зумовлюють переорієнтацію системи на стабілізаційні та кризові механізми управління. На галузевому рівні виникають дисбаланси територіального навантаження та порушення логістичних ланцюгів. На рівні закладів посилюється значення антикризових компетентностей та адаптивності управлінців. Встановлено, що у воєнних умовах підвищується роль факторів, пов'язаних із безпекою, гнучкістю управління та швидкістю прийняття рішень. Зростає значущість міжнародної підтримки та координації донорських ресурсів. Фінансова модель функціонування системи набуває ознак пріоритетного перерозподілу витрат. Цифровізація виступає інструментом забезпечення безперервності управління та моніторингу.

Післявоєнний період характеризується переходом від адаптаційної до відновлювально-модернізаційної парадигми розвитку. Інвестиції у відбудову інфраструктури формують основу структурного оновлення системи. Євроінтеграційні процеси сприяють гармонізації стандартів та підвищенню інституційної якості. Відбувається переосмислення фінансових механізмів із фокусом на довгострокову стійкість. На мезорівні післявоєнного розвитку особливого значення набуває інтеграція цифрових систем та відновлення регіональної збалансованості. Партнерство між регіонами та галузевими структурами стає фактором прискореного відновлення. На мікрорівні модернізація технологічної бази закладів створює

умови для підвищення продуктивності. Розвиток управлінських компетентностей стає ключовою передумовою реалізації стратегічних змін.

Запропонована класифікація дозволяє узгодити фактори впливу із механізмами їх реалізації та очікуваними результатами розвитку. Вона забезпечує аналітичну основу для формування державної та галузевої політики. Диференціація факторів за рівнями сприяє чіткішому визначенню інструментів управління. Розмежування за часовими умовами дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфіки періоду.

Отримані результати підтверджують, що стійкість системи охорони здоров'я є функцією синергійної взаємодії факторів різних рівнів. Ігнорування хоча б одного з них знижує ефективність реформ і відновлювальних процесів. Комплексний підхід до аналізу забезпечує більш повне розуміння закономірностей розвитку системи.

Таким чином, розроблена класифікація факторів формує методологічне підґрунтя для стратегічного планування розвитку охорони здоров'я. Вона дозволяє поєднати стабілізаційні заходи воєнного часу з інноваційними механізмами післявоєнного відновлення. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі для розробки програм розвитку системи охорони здоров'я в умовах трансформаційної економіки.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення підходів до кількісного оцінювання впливу індивідуальних факторів на розвиток системи охорони здоров'я, а також на формування системи показників для їх постійного моніторингу. Важливим напрямом є створення аналітичних моделей, за допомогою яких можливо прогнозувати розвиток системи охорони здоров'я за різних соціально-економічних сценаріїв, а також поглиблене вивчення взаємозв'язків між факторами різних рівнів із метою підвищення обґрунтованості стратегічних рішень у сфері охорони здоров'я.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.01.2026).
2. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Веб-портал Міністерства охорони здоров'я України щодо Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://healthstrategy2030.com.ua/ukr/strategy> (дата звернення: 29.01.2026);
3. МОЗ України та ВООЗ обговорили стратегічні пріоритети гуманітарного реагування у 2026 році. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-ukrainy-ta-vooz-obhovoryly-stratehichni-priorytety-humanitarnoho-reahuvannia-u-2026-rotsi> (дата звернення: 28.01.2026).
4. Dale E. et al. Health Financing Reform in Ukraine: Progress and Future Directions. *International Development in Focus*. Washington, DC: World Bank, 2022. 111 p.
5. Ніколюк О. В., Бондар В. А., Цветкова Н. Ю. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, вип. 3. С. 94–100.
6. Долгих М. Проблеми формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: огляд дискусійного поля. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, вип. 12. С. 16–27.
7. Karol K. et al. The importance of good governance in hospital payment reform — A case study from Ukraine. *Health Policy OPEN*. 2023. Vol. 4.
8. Бачинська О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. Формування системи управління якістю медичної допомоги в Україні в реаліях сьогодення. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2(04). С. 10–15.
9. Danyliv A. et al. Is there a place for the patient in the Ukrainian health care system? Patient payment policies and investment priorities in health care in Ukraine. *Society and Economy*. 2012. Vol. 34(2). P. 273–291.
10. Горбань Д. А. Організація охорони здоров'я України: основні принципи та моделі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8.
11. Kotenko S. et al. KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities. *Health Economics and Management Review*. 2021. Vol. 2(2). P. 31–42.
12. Кучеренко В. О. Міжнародний та вітчизняний досвід державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15.
13. Dolinskaya I., Besiou M., Guerrero-Garcia S. Humanitarian medical supply chain in disaster response. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2018. Vol. 8(2). P. 199–226.
14. Ivanov D. Nephrology Care in Ukraine: Almost 2 Years of Wartime Experience. *Kidney360*. 2024. Vol. 5(2). P. 266–270.
15. E.A.R. de Campos, C.S. ten Caten, I.C. de Paula. End-of-use and end-of-life medicines — insights from pharmaceutical care process into waste medicines management. *Environmental Science and Pollution Research*. 2021. Vol. 28. P. 58170–58188.
16. Kwilinski A. et al. Digital public services: Catalysts for healthcare efficiency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10(3).
17. Taleizadeh A. A., Haji-Sami E., Noori-daryan M. A robust optimization model for coordinating pharmaceutical reverse supply chains under return strategies. *Annals of Operations Research*. 2019. Vol. 291. P. 875–896.
18. Joshi S., Sharma M. Digital technologies (DT) adoption in agri-food supply chains amidst COVID-19: an approach towards food security concerns in developing countries. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 2022. Vol. 15(2). P. 262–282.
19. Chaube S. et al. An Overview of Multi-Criteria Decision Analysis and the Applications of AHP and TOPSIS Methods. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*. 2024. Vol. 9(3). P. 581–615.
20. Toygar A., U. Yildirim. Examining the Effects of the Russia-Ukraine Conflict on Global Supply Chains. *Handbook of Research on War Policies, Strategies, and Cyber Wars*. 2023. 16 p.
21. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Удосконалення системи постачання фармацевтичної продукції в закладах охорони здоров'я на засадах цифровізації логістичних процесів. *Фармацевтичний часопис*. 2025. № 1. С. 44–56.
22. Kotenko N., Bohnhardt V. Digital health projects financing: challenges and opportunities. *Health Economics and Management Review*. 2021. Vol. 2(1). P. 100–107.
23. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 155–163.

24. Danyliuk M., Dmytryshyn M., Goran T. Digitisation of Ukraine in Terms of Public Electronic Services' Distribution. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24(7). P. 90–99.
25. Arafa A., Sheerah H.A., Alsalamah S. Emerging Digital Technologies in Healthcare with a Spotlight on Cybersecurity: A Narrative Review. *Information*. 2023. Vol. 14(12).
26. Haleem A. et al. Telemedicine for healthcare: Capabilities, features, barriers, and applications. *Sensors International*. 2021. Vol. 2.
27. Громцев К., Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Управління розвитком цифрових навичок у медичній сфері як інструмент трансформації системи охорони здоров'я України. *European Journal of Management Issues*. 2025. № 33(3). С. 159–167.
28. Приймак Л. В. Реформа охорони здоров'я в Україні в сучасних умовах. *Філософія та управління*. 2025. № 3(7).
29. Серьогіна Н. О. Розвиток системи охорони здоров'я в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). С. 299–311.
30. Воронов О. І., Попов М. П. Інструменти публічної політики щодо розвитку стратегічного потенціалу системи охорони здоров'я в період медичної реформи та воєнних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11(293). С. 94–106.
31. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 85–94.
32. Корнілова О. Розвиток системи охорони здоров'я як передумова якісного відтворення людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
33. Kutzin J. Health financing for universal coverage and health system performance: concepts and implications for policy. *Bulletin of the World Health Organization*. 2013. Vol. 91(8). P. 602–611.
34. Стаматін Г. В. Фактори впливу на розвиток управлінського персоналу підприємств галузі охорони здоров'я у воєнний період. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2025 r. № 34-r* [On approval of the Health System Development Strategy until 2030 and approval of the operational plan for its implementation in years 2025–2027: Resolution by the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.01.2025 #34-r] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Ministry of Health of Ukraine (2025). *Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia do 2030 roku*. URL: <https://health-strategy2030.com.ua/ukr/strategy> [in Ukrainian].
3. Government of Ukraine (2025). *MOZ Ukrainy ta VOOZ obhovoryly stratehichni priorytety humanitarnoho reahuvannia u 2026 rotsi*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-ukrainy-ta-vooz-obhovoryly-stratehichni-priorytety-humanitarnoho-reahuvannia-u-2026-rotsi> [in Ukrainian].
4. E. Dale et al. Health Financing Reform in Ukraine: Progress and Future Directions. *International Development in Focus*. Washington, DC: World Bank, 2022. 111 p.
5. Nikoliuk, O., Bondar, V. & Tsvetkova, N. (2021). Directions of improvement of the system of public management in healthcare development of Ukraine. *Food Industry Economics*, 13(3), 94–100. DOI: 10.15673/fie.v13i3.2137
6. Dolgikh, M. (2019). Problems of formation of public management mechanisms: health system: a discussion of the discussion field. *Public Administration Aspect*, 7(12), 16–27. DOI: 10.15421/151961.
7. Karol, K. et al (2023). The importance of good governance in hospital payment reform — A case study from Ukraine. *Health Policy OPEN*, Vol. 4. DOI: 10.1016/j.hopen.2023.100089.
8. Bachynska, O. & Vynnychenko-Kumkova, L. (2024). Formation of the healthcare quality management system in Ukraine in the current realities. *Inclusive Economics*, 2(04), 10–15. DOI: 10.32782/inclusive_economics.4-2
9. Danyliv, A. et al (2012). Is there a place for the patient in the Ukrainian health care system? Patient payment policies and investment priorities in health care in Ukraine. *Society and Economy*, 34(2), 273–291. DOI: 10.1556/soc.34.2012.2.6.
10. Horban, D. (2023). Organization of Healthcare in Ukraine: Key Principles and Models. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-03-04.
11. Kotenko, S. et al (2021). KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities. *Health Economics and Management Review*, 2(2), 31–42. DOI: 10.21272/hem.2021.2-04.
12. Kucherenko, V. (2025). International and Ukrainian Experience of Public-Private Partnership in the Field of Health Care. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 15. DOI: 10.54929/2786-5746-2025-15-02-05.
13. Dolinskaya, I., Besiou, M. & Guerrero-Garcia, S. (2018). Humanitarian medical supply chain in disaster response. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 8(2), 199–226. DOI: 10.1108/JHLSCM-01-2018-0002.
14. Ivanov, D. (2024). Nephrology Care in Ukraine: Almost 2 Years of Wartime Experience. *Kidney360*, 5(2), 266–270. DOI: 10.34067/KID.0000000000000363.

15. De Campos, E.A.R., ten Caten, C.S. & de Paula, I.C. (2021). End-of-use and end-of-life medicines — insights from pharmaceutical care process into waste medicines management. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 58170–58188. DOI: 10.1007/s11356-021-14661-4.
16. Kwilinski, A. et al (2024). Digital public services: Catalysts for healthcare efficiency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3). DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100319.
17. Taleizadeh, A.A., Haji-Sami, E. & Noori-daryan M. (2019). A robust optimization model for coordinating pharmaceutical reverse supply chains under return strategies. *Annals of Operations Research*, 291, 875–896. DOI: 10.1007/s10479-019-03200-7.
18. Joshi, S. & Sharma, M. (2022). Digital technologies (DT) adoption in agri-food supply chains amidst COVID-19: an approach towards food security concerns in developing countries. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 15(2), 262–282. DOI: 10.1108/JGOSS-02-2021-0014.
19. Chaube, S. et al (2024). An Overview of Multi-Criteria Decision Analysis and the Applications of AHP and TOPSIS Methods. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 9(3), 581–615. DOI: 10.33889/IJMEMS.2024.9.3.030.
20. Toygar, A. & Yildirim U. (2023). Examining the Effects of the Russia-Ukraine Conflict on Global Supply Chains, IGI Global eBooks. IGI Global, 184–199. DOI: 10.4018/978-1-6684-6741-1.CH010.
21. Lisna, A. G. & Posilkina, O. V. (2025). Improvement of the pharmaceutical product supply system in healthcare institutions based on digitalization of logistics processes. *Pharmaceutical Review*, 1, 44–56. DOI: 10.11603/2312-0967.2025.1.15105.
22. Kotenko, N. & Bohnhardt, V. (2021). Digital health projects financing: challenges and opportunities. *Health Economics and Management Review*, 2(1), 100–107. DOI: 10.21272/hem.2021.1-10.
23. Halushchak, O., Halushchak, M. & Mashliy, H. (2023). Digitalization in Ukraine: evolutionary transformations. *Galician economic journal*, 2(81), 155–163. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.
24. Danyliuk, M., Dmytryshyn, M. & Goran, T. (2021). Digitisation of Ukraine in Terms of Public Electronic Services' Distribution. *Scientific Horizons*, 24(7), 90–99. DOI: 10.48077/scihor.24(7).2021.90-99.
25. Arafa, A., Sheerah, H.A. & Alsalamah, S. (2023). Emerging Digital Technologies in Healthcare with a Spotlight on Cybersecurity: A Narrative Review. *Information*, 14(12). DOI: 10.3390/info14120640.
26. Haleem, A. et al (2021). Telemedicine for healthcare: Capabilities, features, barriers, and applications. *Sensors International*, 2. DOI: 10.1016/j.sintl.2021.100117.
27. Hromtsev, K.M., Krupskyi, O.P. & Stasiuk, Y.M. (2025). Managing the Development of Digital Skills in the Medical Sector as a Tool for Transforming Ukraine's Healthcare System. *European Journal of Management Issues*, 33(3), 159–167. DOI: 10.15421/192514.
28. Pryimak, L. (2025). Healthcare reform in Ukraine under modern conditions. *Philosophy and Governance*, 3(7). DOI: 10.70651/3041-248X/2025.3.03.
29. Seryogina, N.O. (2025). Development of the health care system in Ukraine in the conditions of war and post-war recovery. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 9(49), 299–311. DOI: 10.52058/2786-5274-2025-9(49)-299-311.
30. Voronov, O. & Popov, M. (2025). Public policy instruments for developing the strategic potential of the health care system during medical reform and wartime challenges. *Actual Problems of Economics*, 11(293), 94–106. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-94-106.
31. Kuzheliev, M. & Nechyporenko, A. (2024). Financing of healthcare in the context of global challenges: the Ukrainian experience. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 1(13), 85–94. DOI: 10.32750/2024-0109.
32. Kornilova, O. (2023). Development of the health care system as a prerequisite for quality reproduction of human capital. *Economy and Society*, 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-87.
33. Kutzin, J. (2013). Health financing for universal coverage and health system performance: concepts and implications for policy. *Bulletin of the World Health Organization*, 91(8), 602–611. DOI: 10.2471/BLT.12.113985.
34. Stamatina, G. (2025). Factors influencing the development of managerial personnel of healthcare sector enterprises during the wartime period. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 12. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12.

Дата першого надходження статті до видання: 30.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Булак Юлія Володимирівна

*аспірантка кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

Bulak Yuliia

PhD Student Department of Management and International Business

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0008-9681-2084

Лісович Тарас Юрійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Lisovych Taras

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management and International Business*

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-2370-2860

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11913

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

ANALYSIS OF METHODS FOR ASSESSING THE LEVEL OF ECONOMIC DIGITALIZATION OF INTERNATIONAL MARKETS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах розвитку світової економіки цифровізація виступає одним із ключових факторів трансформації міжнародних ринків, впливаючи на конкурентоспроможність країн, ефективність бізнес-процесів та інтеграцію у глобальні економічні системи. Водночас зростає потреба в науково обґрунтованих методах оцінювання рівня економічної цифровізації, які б дозволяли адекватно відображати масштаби та глибину цифрових змін.

Мета. Метою статті є аналіз та систематизація сучасних методів оцінювання рівня економічної цифровізації міжнародних ринків, а також визначення їхніх переваг, обмежень і можливостей практичного застосування у міжнародних економічних дослідженнях.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення, а також економетричні підходи. Інформаційною базою слугували аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема OECD, World Bank, ITU, World Economic Forum та European Commission, а також результати наукових досліджень у сфері цифрової економіки.

Результати. Проаналізовано глобальні, регіональні та галузеві індекси цифровізації, зокрема Digital Economy and Society Index, Network Readiness Index, ICT Development Index та Global Cybersecurity Index. Виявлено, що більшість існуючих методик зосереджуються переважно на інфраструктурних та технологічних показниках, залишаючи поза увагою соціальні, економічні та безпекові аспекти цифрової трансформації. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінювання цифровізації міжнародних ринків.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрованих моделей оцінювання, які поєднуютимуть економічні, інституційні, соціальні та технологічні індикатори з урахуванням специфіки розвитку міжнародних ринків.

Ключові слова: цифровізація, цифрова економіка, міжнародні ринки, індекси цифровізації, цифрова трансформація.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. In the context of the global economic transformation, digitalization has become one of the key drivers shaping international markets, influencing countries' competitiveness, business efficiency, and integration into the global economic system. At the same time, there is a growing need for scientifically grounded methods to assess the level of economic digitalization that adequately reflect the scale and depth of digital transformations.

Purpose. The purpose of the article is to analyze and systematize modern methods for assessing the level of economic digitalization of international markets, as well as to identify their advantages, limitations, and possibilities for practical application in international economic research.

Materials and methods. The study employs methods of analysis and synthesis, comparative analysis, generalization, and econometric approaches. The information base includes analytical reports of international organizations such as the OECD, World Bank, ITU, World Economic Forum, and the European Commission, as well as academic studies in the field of the digital economy.

Results. Global, regional, and sectoral digitalization indices, including the Digital Economy and Society Index, Network Readiness Index, ICT Development Index, and Global Cybersecurity Index, are analyzed. The results show that most existing methodologies focus primarily on infrastructure and technological indicators, while economic, social, and security dimensions of digital transformation remain insufficiently considered. The relevance of a comprehensive approach to assessing the digitalization of international markets is substantiated.

Prospects. Further research should focus on developing integrated assessment models that combine economic, institutional, social, and technological indicators, taking into account the specific features of international market development.

Key words: digitalization, digital economy, international markets, digitalization indices, digital transformation.

Постановка проблеми. Активний розвиток цифрових технологій зумовлює глибокі структурні зміни у світовій економіці та трансформацію міжнародних ринків [1]. Цифровізація впливає на характер виробництва, механізми міжнародної торгівлі, конкурентоспроможність країн і підприємств, а також на формування нових бізнес-моделей [2, с. 70]. У цих умовах актуалізується проблема науково обґрунтованого оцінювання рівня економічної цифровізації, що ускладнюється відсутністю універсальної методики та різноспрямованістю наявних підходів [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання цифрової економіки та цифрової трансформації розглядаються у працях міжнародних організацій, зокрема OECD, World Economic Forum, International Telecommunication Union, а також у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців [4,5]. Значна частина робіт присвячена аналізу окремих індексів цифровізації або впливу цифрових технологій на макроекономічні показники [6]. Водночас недостатньо систематизованими залишаються підходи до комплексної оцінки рівня економічної цифровізації міжнародних ринків.

Метою статті є аналіз та систематизація основних методів оцінювання рівня економічної цифровізації міжнародних ринків, а також визначення їх переваг, обмежень і сфер застосування.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплекс аналітичних і статистичних методів для оцінки рівня економічної цифровізації міжнародних ринків. Матеріальною базою слугували відкриті джерела міжнародних організацій та аналітичні звіти, зокрема OECD, World Economic Forum, International Telecommunication Union, World Bank та European Commission. Для аналізу застосовувалися методи порівняння, узагальнення та класифікації, а також економетричні моделі, що дозволяють оцінити інфраструктурні, економічні, соціальні та безпеко-

ві аспекти цифрової трансформації. Використання комплексного підходу забезпечило системне дослідження як глобальних, так і регіональних індикаторів цифровізації.

Виклад основного матеріалу

1. Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index, NRI)

Індекс мережевої готовності оцінює спроможність країн ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології для соціально-економічного розвитку [3]. Методика охоплює інфраструктурні умови, доступ до цифрових ресурсів, рівень цифрових навичок та інноваційний потенціал.

Перевагою NRI є його комплексність і можливість міжкраїнних порівнянь. Водночас індекс переважно відображає потенціал цифровізації, а не глибину фактичного використання цифрових технологій у бізнес-секторі [3].

Індекс мережевої готовності (NRI) оцінює спроможність національних економік до використання цифрових технологій на рівні інфраструктури, людського капіталу, політик та впливу на економіку [1]. За даними NRI2024, 133 економіки, що охоплюють $\approx 95\%$ світового ВВП, оцінюються за цими критеріями [3].

Найвищий рейтинг у 2024 р.:

- США — 1 місце,
- Сінгапур — 2 місце,
- Фінляндія — 3 місце.

Такі країни демонструють збалансований розвиток ІКТ-інфраструктури, навичок та інновацій. Європейські держави утримують більшість позицій у топ10, що свідчить про високий рівень цифрової готовності в розвинутих економіках.

NRI дозволяє простежити глобальні тренди: високі позиції характеризують країни з розвинутими ІКТ-екосистемами, а серед нижчих рангів — ті, що значно покращили цифрову готовність упродовж останніх років.

2. Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI)

DESI використовується для оцінювання рівня цифровізації країн Європейського Союзу та охоплює цифрові навички населення, цифровізацію бізнесу, розвиток електронних державних послуг і якість інтернет-інфраструктури [7].

Індекс є ефективним інструментом для аналізу цифрової інтеграції у повсякденні економічні процеси, однак його регіональна обмеженість знижує можливості глобального порівняння. DESI дозволяє відобразити ступінь цифрової інтеграції у суспільному житті, що корисно для порівняння держав ЄС із іншими розвиненими економіками за показниками електронного урядування, цифрових навичок та інтеграції технологій у бізнеспроцеси.

3. Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index, IDI)

Індекс розвитку ІКТ, розроблений Міжнародним союзом електрозв'язку, вимірює рівень доступу, використання та цифрових навичок [4]. Його ключовою перевагою є уніфікованість методики, що забезпечує глобальну порівняльність результатів.

Разом з тим IDI зосереджується переважно на технічних аспектах цифровізації та не відображає економічних ефектів цифрової трансформації [4].

За даними неофіційної збірки на 2025 р., у топ-10 входять Саудівська Аравія (99,2), Фінляндія (98,7) та Естонія (98,5), що свідчить про високий рівень проникнення ІКТ та готовності до цифрових змін.

4. Цифрова складова індексу глобальної конкурентоспроможності (GCI)

Індекс глобальної конкурентоспроможності оцінює загальний рівень економічної конкурентоспроможності країн із врахуванням цифрової складової, до якої входять інноваційність, розвиток ІКТ, цифрові навички та технологічна готовність економіки [3]. Цей індекс дозволяє виявити, як цифровізація впливає на продуктивність праці, інноваційний потенціал підприємств та глобальну конкурентоспроможність держав.

За даними GCI-2023, країни з високим цифровим рейтингом демонструють значно вищу продуктивність праці та швидше впроваджують інноваційні технології у виробництво, порівняно з країнами з низьким рейтингом. Недоліком індексу є часткове охоплення цифрових аспектів та наявність суб'єктивних оцінок експертів, що може впливати на порівняльну точність.

5. Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI)

EGDI відображає рівень цифровізації державних сервісів, включно з онлайн-доступом громадян до адміністративних послуг, інтеграцією інформаційних технологій у державне управління та якістю цифрових каналів комунікації [5].

Індекс є важливим для оцінки інституційних умов розвитку цифрових ринків, оскільки ефективне

e-government знижує транзакційні витрати та прискорює взаємодію бізнесу з державою. Проте EGDI майже не враховує цифрову трансформацію приватного сектору, а також економічні результати від впровадження цифрових платформ, що обмежує його застосування для оцінки повної цифрової економіки.

6. Індекс глобальної кібербезпеки (Global Cybersecurity Index, GCI)

Індекс глобальної кібербезпеки вимірює готовність країн до протидії кіберзагрозам, рівень технічного захисту, наявність нормативно-правової бази та міжнародну співпрацю у сфері кібербезпеки [6].

Цей індекс дозволяє оцінити ризики функціонування цифрових ринків, що особливо важливо для міжнародних компаній і фінтех-платформ. Наприклад, у країнах із низьким рівнем кібербезпеки інвестори часто утримуються від цифрових операцій, навіть якщо ІКТ-інфраструктура добре розвинена. Недоліком індексу є те, що він не вимірює інноваційний потенціал та економічні ефекти цифровізації.

7. Методологія OECD Digital Economy Outlook

Методика OECD зосереджена на економічній результативності цифровізації, оцінюючи цифрові бізнес-моделі, венчурні інвестиції, використання штучного інтелекту та хмарних технологій, а також розвиток електронної комерції [1].

Ця методика дозволяє аналізувати структурні зміни в економіці та ринку праці, прогнозувати тенденції розвитку цифрових секторів і визначати технології, що формують світові тренди. Водночас методика обмежена за доступністю статистичних даних і переважно орієнтована на розвинені країни, що може зменшувати її точність для держав із середнім або низьким рівнем цифровізації.

8. Індекси цифрової торгівлі

Індекси цифрової торгівлі оцінюють регуляторні бар'єри та обмеження трансферу даних, вимоги локалізації, правила роботи платформ та митні процедури для цифрових транзакцій [6].

Вони важливі для аналізу відкритості економік до цифрових потоків та міжнародних інвестицій. Наприклад, країни з високими обмеженнями у цифровій торгівлі демонструють повільніший розвиток e-commerce і менші потоки міжнародних даних. Недоліком є різна методологія та складність порівняння між країнами.

9. Індекс цифрової інклюзивності (Digital Inclusion Index)

Індекс цифрової інклюзивності відображає доступність цифрових технологій для різних соціальних та вікових груп, фінансову доступність інтернету, наявність інклюзивних платформ і рівень цифрових навичок [5].

Він дозволяє оцінити ємність цифрових ринків та рівень цифрової доступності населення, що прямо впливає на потенціал зростання цифрової економіки. Проте індекс не враховує технологічну зрілість

бізнесу та інноваційний потенціал, тому його рекомендують використовувати разом із економетричними та галузевими методами.

10. Економетричні моделі оцінювання цифровізації

Економетричні підходи (DEA, SFA, регресійні моделі) дозволяють кількісно оцінювати вплив цифровізації на ВВП, продуктивність праці та ефективність підприємств [1].

Ці моделі дають можливість визначити причинно-наслідкові зв'язки між цифровими інвестиціями та економічними результатами. Наприклад, за моделями OECD, 10% збільшення інвестицій у цифрові платформи може підвищити продуктивність праці на 2–3% у середньорозвинених країнах. Основними обмеженнями є велика потреба в достовірних даних та складність побудови моделей, особливо для країн із нерозвинутою статистичною системою.

Також економетричні моделі дозволяють порівнювати ефективність цифровізації між країнами та секторами економіки, оцінювати вплив окремих технологій (хмарні сервіси, AI, автоматизація) на продуктивність і прогнозувати структурні зміни на ринках. Вони є незамінним інструментом для державних органів та бізнес-аналітиків, що формують політику цифрового розвитку та інвестують у технології.

Після аналізу таблиці видно, що різні методи оцінювання цифровізації доповнюють один одного, відображаючи різні аспекти цифрової трансформації. Глобальні індекси (NRI, IDI) дозволяють оцінити

інфраструктурну та технологічну готовність країни, тоді як регіональні індекси (DESI) демонструють глибину цифровізації бізнесу та рівень цифрових навичок населення. Індекси кібербезпеки, цифрової торгівлі та e-government відображають ризики та інституційні бар'єри, що впливають на ефективність цифрових ринків.

Найточніші дані щодо економічного впливу цифровізації дають економетричні моделі, які дозволяють встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями в цифрові технології та економічними результатами. Таким чином, для комплексного аналізу міжнародних цифрових ринків доцільно поєднувати кілька методів, інтегруючи інфраструктурні, соціальні, економічні та безпекові показники, щоб отримати об'єктивну та повну картину цифрової трансформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз методів оцінювання рівня економічної цифровізації міжнародних ринків показав, що не існує універсального підходу, який би повністю охоплював усі аспекти цифрової трансформації. Кожен метод має свої сильні та слабкі сторони, відображає певні виміри цифровізації та забезпечує різну точність у порівнянні країн, секторів і економік.

Глобальні індекси, такі як Network Readiness Index (NRI) та ICT Development Index (IDI), дозволяють оцінити рівень розвитку цифрової інфраструктури, доступність технологій і загальну готовність економіки до цифрових змін. Вони забезпечують

Таблиця 1

Порівняльна таблиця основних методів

Метод / Індекс	Області вимірювання	Глобальність	Основні переваги	Основні обмеження
NRI	ІКТінфраструктура, людський капітал, політика, вплив	✓ Глобально	Комплексний, міжкраїнні порівняння	Фокусує на потенціалі, менше — на фактичних результатах
DESI	Цифрові навички, інтеграція технологій, урядові сервіси	△ ЄС + порівняння з розвиненими	Сильний у ЄС, деталізований	Обмежений регіонально
IDI	Доступ і використання ІКТ, навички	✓ Глобально	Уніфіковані дані	Не вимірює економічний вплив
OECD Digital Economy	Економічні наслідки цифровізації	✓ Країни ОЕСР	Численні економічні показники	Дані доступні не для всіх
GCI цифровий компонент	Інновації, ІКТ	✓ Глобально	Пов'язує з конкурентоспроможністю	Частково торкається цифровізації
EGDI	Цифрові державні сервіси	✓ Глобально	Оцінює держсектор	Не охоплює приватний сектор
Індекси торгівлі	Регуляторні бар'єри	△ Частково	Відкритість цифрових ринків	Методологічно неоднорідні
Індекс кібербезпеки	Кіберзахист	✓ Глобально	Оцінює ризики	Фокус на безпеці, не на цифровізації
Індекс цифрової інклюзії	Соціальна сторона цифровізації	△ Частково	Відображає цифрову доступність	Не враховує бізнесінновації
Економетричні моделі	Кількісний вплив на ВВП, продуктивність	△ Дані потрібні великі	Причиннонаслідкові висновки	Складні для впровадження

Джерело: авторська розробка

можливість глобального порівняння країн і визначення потенційних лідерів цифровізації, однак часто фокусуються на потенціалі, а не на фактичних економічних результатах.

Регіональні індекси, зокрема Digital Economy and Society Index (DESI), надають детальну інформацію про цифровізацію бізнесу, інтеграцію технологій у повсякденне життя та рівень цифрових навичок населення. Їхня перевага полягає в високій точності оцінки для держав певного регіону, однак їх застосування поза межами ЄС є обмеженим. EGDІ та індекси цифрової торгівлі дозволяють оцінити інституційні та регуляторні аспекти цифрових ринків, включаючи рівень розвитку електронного урядування, доступність онлайн-послуг, прозорість державних процедур та бар'єри для трансферу даних. Ці показники важливі для міжнародних інвесторів і компаній, оскільки вони відображають рівень ризиків та зручність ведення цифрового бізнесу в конкретній країні.

Індекси кібербезпеки, такі як Global Cybersecurity Index, дають змогу оцінити готовність країн до кіберзагроз і стабільність цифрової інфраструктури, що є критичним для безпечного функціонування міжнародних цифрових ринків. Водночас вони не відображають економічний ефект цифровізації та інноваційний потенціал бізнесу.

Найбільш точну оцінку реального впливу цифровізації на економіку дають економетричні моделі (DEA, SFA, регресійні моделі) та методика OECD Digital Economy Outlook. Вони дозволяють встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями в цифрові технології та економічними результатами, оцінювати вплив на ВВП, продуктивність праці та ефективність підприємств. Такі моделі дають змогу прогнозувати структурні зміни на ринку,

визначати ключові драйвери зростання цифрових секторів і формувати політику розвитку цифрової економіки на національному та міжнародному рівні. Основними обмеженнями є велика потреба в достовірних статистичних даних та складність побудови моделей для країн із нерозвиненою статистичною системою.

Таким чином, для повноцінного і об'єктивного оцінювання цифровізації міжнародних ринків доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднає глобальні та регіональні індекси, економетричні моделі, показники цифрової інклюзивності, кібербезпеки, електронного урядування та цифрової торгівлі. Такий підхід дозволяє:

1. Визначити потенціал цифровізації країн та секторів економіки;
2. Оцінити фактичний економічний ефект від впровадження цифрових технологій;
3. Виявити бар'єри та ризики, які можуть стримувати розвиток цифрового бізнесу;
4. Прогнозувати структурні та технологічні зміни на міжнародних ринках;
5. Формувати ефективні державні та корпоративні стратегії, орієнтовані на розвиток цифрових секторів економіки.

Застосування цього комплексного підходу дозволяє науковцям, аналітикам та практикам отримати більш точну та об'єктивну картину цифровізації, порівняти країни за різними показниками, а також визначити пріоритетні напрями інвестицій у цифрову економіку. Крім того, інтеграція соціальних, економічних, інфраструктурних та безпекових індикаторів дозволяє врахувати як потенціал, так і фактичні результати цифрової трансформації, що робить оцінювання більш повним і прикладним для міжнародної практики.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. OECD. *Digital Economy Outlook*. Paris, 2022. URL: <https://www.oecd.org/publication/digitaleconomyoutlook/2022> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton, 2014. P. 45–120.
3. World Economic Forum. *Network Readiness Index Report*. Geneva, 2023. URL: <https://networkreadinessindex.org/nri2023editionpressrelease> (дата звернення: 24.01.2026).
4. International Telecommunication Union. *Measuring Digital Development: ICT Development Index*. Geneva, 2022. URL: <https://www.itu.int/itud/reports/statistics/idi2023> (дата звернення: 25.01.2026).
5. World Bank. *Digital Inclusion and Economic Development*. Washington, 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment> (дата звернення: 26.01.2026).

6. International Telecommunication Union. *Global Cybersecurity Index*. Geneva, 2021. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/pages/globalcybersecurityindex.aspx> (дата звернення: 27.01.2026).
7. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI)*. Brussels, 2023. URL: <https://digitalstrategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 28.01.2026).

References

1. OECD. *Digital Economy Outlook*. Paris, 2022. URL: <https://www.oecd.org/publication/digital-economy-outlook/2022> (Accessed: 23.01.2026).
2. Brynjolfsson, E., McAfee, A. *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton, 2014, pp. 45–120.
3. World Economic Forum. *Network Readiness Index Report*. Geneva, 2023. URL: <https://networkreadinessindex.org/nri-2023-edition-press-release> (Accessed: 24.01.2026).
4. International Telecommunication Union. *Measuring Digital Development: ICT Development Index*. Geneva, 2022. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2023> (Accessed: 25.01.2026).
5. World Bank. *Digital Inclusion and Economic Development*. Washington, 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment> (Accessed: 26.01.2026).
6. International Telecommunication Union. *Global Cybersecurity Index*. Geneva, 2021. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/pages/global-cybersecurity-index.aspx> (Accessed: 27.01.2026).
7. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI)*. Brussels, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Accessed: 28.01.2026).

Дата першого надходження статті до видання: 31.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 005.334:005.32(96)

Воскобійник Соломія Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

Voskobiinyk Solomiia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Business Administration

Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ORCID: 0000-0002-3182-1632

Пугачов Володимир Миколайович

кандидат економічних наук, доцент

Відділ продовольства

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Pugachov Volodymyr

Candidate of Economic Sciences, Docent

the Food Department

National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»

ORCID: 0000-0002-5456-5862

Ткаченко Сергій Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри митної справи та товарознавства

Державний податковий університет

Tkachenko Serhii

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department Customs and Commodity

The State Tax University

ORCID: 0000-0002-5816-4185

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11926

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БАГАТОРІВНЕВИХ КРИЗ: МЕНЕДЖЕРСЬКІ МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MULTILEVEL CRISES: MANAGEMENT MODELS AND ASSESSMENT TOOLS

Анотація. Вступ. Сучасні підприємства функціонують в умовах багаторівневих криз, що поєднують економічні, соціальні, технологічні та геополітичні шоки. У цих умовах організаційна резильєнтність стає ключовою характеристикою здатності підприємств адаптуватися та розвиватися після них.

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз, а також розроблення та систематизація менеджерських моделей і інструментів оцінювання рівня резильєнтності для підвищення ефективності управлінських рішень.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Матеріали і методи. Під час дослідження використовувалися загальнонаукові та специфічні методи пізнання, зокрема: аналіз та комбінація, індукція та дедукція, системний підхід, структурно-функціональний метод, порівняльний аналіз, індикативні та комплексні методи, а також графічні та табличні підходи.

Результати. У статті здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних підходів до управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз. Обґрунтовано роль організаційної поведінки та організаційного розвитку у формуванні здатності підприємств до адаптації. Проаналізовано еволюцію управлінських підходів до функціонування підприємств в умовах кризових трансформацій. Досліджено вплив організаційної поведінки персоналу на формування та підтримання резильєнтності підприємства в умовах багаторівневої кризи. Систематизовано види багаторівневих криз та оцінено їх вплив на управлінські процеси й організаційну динаміку. Проаналізовано існуючі менеджерські моделі управління організаційною резильєнтністю та визначено можливості їх практичного застосування. Розроблено методичний підхід до оцінювання організаційної резильєнтності підприємства з урахуванням поведінкових та розвиткових характеристик. Сформовано систему кількісних і якісних інструментів оцінювання організаційної резильєнтності в умовах багаторівневої кризи. Побудовано інтегральний показник оцінювання рівня організаційної резильєнтності підприємства.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних цифрових інструментів моніторингу організаційної резильєнтності з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

Ключові слова: управління, організаційна поведінка, організаційний розвиток, організаційна резильєнтність, багаторівнева криза, інструменти оцінювання, резильєнтність.

Summary. Introduction. Contemporary organizations function amidst layered turmoil, merging economic, societal, technological, and geopolitical disturbances. Under such circumstances, corporate fortitude emerges as a crucial attribute for the capacity of firms to adjust and advance afterward.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing organizational resilience of enterprises in conditions of multi-level crises, as well as to develop and systematize managerial models and tools for assessing the level of resilience to increase the effectiveness of management decisions.

Materials and methods. During the research procedure, general scientific and specific modes of cognition were employed, notably: analysis and combination, induction and deduction, a systemic approach, the structural-functional technique, comparative examination, indicative and comprehensive methods, and graphic and tabular approaches.

Results. The development of management methods for enterprise operations during periods of crisis transformation was examined. Scholarly perspectives on the definition of organizational robustness were summarized, and its position within contemporary management systems was established. The impact of staff organizational conduct on building and preserving enterprise resilience amidst a complex, layered crisis was explored. Types of multi-level crises were systematized and their impact on management processes and organizational dynamics was assessed. Existing managerial models of organizational resilience management were analyzed and the possibilities of their practical application were determined. Crucial oversight elements (guidance, organizational ethos, administration proficiencies) impacting the degree of business fortitude were pinpointed. A systematic method for gauging the operational robustness of a firm was devised, bearing in mind behavioral and growth attributes. A set of numerical and descriptive instruments for gauging organizational resilience amidst a multilevel emergency has been established. A key metric for gauging an organization's resilience capacity has been devised. Management choices and actionable suggestions for boosting enterprise resilience during challenging circumstances have been validated. The practical worth of this piece rests on the ability to apply the findings in company operations to elevate their organizational toughness amidst various crisis levels.

Discussion. Prospects for further research lie in the development of applied digital tools for monitoring organizational resilience, taking into account the industry specifics of enterprises.

Key words: management, organizational behavior, organizational development, organizational resilience, multilevel crisis, assessment tools, resilience.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної нестабільності, спричиненої поєднанням економічних, соціальних, технологічних, інституційних і геополітичних криз, які мають багаторівневий та взаємопов'язаний характер. За таких умов традиційні підходи до антикризового управління, орієнтовані переважно на короткострокову стабілізацію діяльності та мінімізацію фінансових втрат, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємств.

Саме тому дедалі помітнішою стає потреба в цілісному переосмисленні того, як формується

стійкість підприємств до шоків і невизначеності. Йдеться не про окремі антикризові інструменти, а про інтегровану архітектуру організаційної резильєнтності, де управлінські рішення, поведінкові моделі та розвиткові траєкторії взаємодіють як єдина система. Водночас без чітких критеріїв і інструментів вимірювання така стійкість залишається радше декларацією, ніж управлінською реальністю [1]. Це висуває на перший план наукове завдання побудови системи, здатної не лише поєднати управління, людський фактор і розвиток, а й забезпечити об'єктивну оцінку рівня організаційної

витривалості як основи для зважених і своєчасних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблем управління організаційною резильєнтністю в умовах багаторівневих криз привертає дедалі більше уваги дослідників у сучасному менеджменті. Зокрема, R. Chen, Y. Xie, Y. Liu досліджували визначення, концептуалізацію та вимірювання організаційної резильєнтності [1]. Bo Dong здійснив систематичний огляд літератури з організаційної резильєнтності та управління [2, с. 86]. A. A. Adamu, S. H. Raza, B. Mohamad досліджували роль внутрішнього кризового управління у формуванні організаційної резильєнтності [3]. M. Mitansha, S. Wilkinson, R. Potangaroa [4, с. 901] підкреслили, що стійкість організації — це спроможність установи передбачати, готуватися, реагувати на несподівані ризики та збої й пристосовуватися до них, щоб вижити та досягати успіху. I. Georgescu, C. G. Vocean, A. A. Vărzaru, C. C. Rotea, M. G. Mangra, G. I. Mangra [5] вивчали вплив стратегічного HR-менеджменту та організаційної культури на резильєнтність організацій. Автори J. Woźniak, J. M. Moczyłowska, P. Almeida, C. N. Ciocoiu [6, с. 1] аналізували резильєнтність як чинник розвитку інноваційних підприємств. R. Al-Shammari [7, с. 39] розглядав HR-стратегії для сталого формування резильєнтності організацій.

Щодо України, то цій проблемі наразі не надано достатньої уваги. З-поміж окремих розробок можна виокремити дослідження, що відображають економіко-організаційні аспекти організаційної стійкості. Так, Л. О. Лігоненко, В. А. Андрійчук [8, с. 16] досліджували особистісну резильєнтність в окремих професійних групах. О. Креденцер [9, с. 124] звертала увагу на основи поняття резильєнтності в організаційній психології. О. Чиханцова [10, с. 611] розглядала резильєнтність персоналу як фактор стійкості підприємств. О. В. Сорока, В. А. Голубенко [11] вивчали управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості підприємств.

Огляд останніх розробок засвідчує, що у науковому колі триває опрацювання питань організаційної резильєнтності, проте є потреба у подальшому дослідженні даної тематики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростання кількості наукових досліджень, присвячених управлінню організаційною резильєнтністю, у сучасній науковій літературі зберігається низка невирішених проблемних аспектів. Передусім відсутній єдиний концептуальний підхід до інтеграції організаційної резильєнтності в систему управління підприємством з урахуванням багаторівневого характеру криз, що поєднують економічні, соціальні, технологічні та інституційні виклики.

Окремою невирішеною проблемою є відсутність уніфікованих і водночас гнучких інструментів оцінювання рівня організаційної резильєнтності, здат-

них адекватно відображати поведінкові та управлінські характеристики підприємств в умовах багаторівневих криз [4, с. 901]. Наявні методики здебільшого мають фрагментарний характер або орієнтовані на окремі аспекти діяльності, що ускладнює їх практичне застосування в системі управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація менеджерських моделей управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз, а також розроблення та узагальнення інструментів оцінювання її рівня з урахуванням організаційної поведінки та організаційного розвитку, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і стійкість підприємств у нестабільному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські методи функціонування підприємств в умовах кризових трансформацій зазнали значних змін протягом останніх десятиліть. Розвиток науки управління та вплив глобалізації, технологічних змін і соціально-економічної нестабільності пройшли певні етапи:

1. Традиційний антикризовий менеджмент (XX ст.). Основна увага приділялася плануванню, контролю та оптимізації виробничих процесів, тоді як поведінкові та культурні аспекти організації залишалися поза увагою [6, с. 1].

2. Системний та стратегічний підхід (кінець XX — початок XXI ст.). Кризові трансформації стали розглядатися не лише як загроза, а й як можливість стратегічного переосмислення бізнес-моделі.

3. Антикризове управління з орієнтацією на людський чинник (2000–2015 рр.). Поступово у фокусі управління з'являються організаційна поведінка, корпоративна культура та мотивація персоналу.

4. Сучасний підхід до організаційної резильєнтності (2015–2025 рр.). У сучасних умовах багаторівневих криз і високої невизначеності акцент зміщується на формування організаційної резильєнтності.

Організаційна резильєнтність сьогодні є інтегральною складовою сучасного управління, що об'єднує елементи стратегічного, операційного та поведінкового менеджменту. Вона формує основу для [10, с. 611]:

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень у кризових умовах;
- підвищення адаптивності організаційних процесів;
- забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Багаторівневі кризи, які охоплюють економічний, соціальний, технологічний та інституційний виміри діяльності організації, формують складне середовище, що безпосередньо впливає на управлінські процеси та організаційну динаміку [13, с. 166]. Для ефективного застосування інструментів організаційного розвитку й формування резильєнтності підприємств необхідно систематизувати різновиди

Таблиця 1

Систематизація видів багаторівневих криз

Вид кризи	Зміст	Вплив на управлінські процеси	Вплив на організаційну динаміку
Економічна	Фінансова нестабільність, падіння попиту, інфляція, ринкові шоки	Перегляд фінансових стратегій, бюджетів, оптимізація ресурсів	Прискорена реорганізація бізнес-процесів, скорочення витрат, зміна пріоритетів
Соціальна	Конфлікти всередині колективу, низька мотивація, соціальна напруженість	Зміни в управлінні персоналом, впровадження програм підтримки, розвиток лідерства	Підвищена потреба у комунікаціях, формування культури співпраці, адаптація команд
Технологічна	Швидке оновлення технологій, кіберзагрози, відставання в інноваціях	Адаптація бізнес-процесів, цифрова трансформація, навчання персоналу	Впровадження нових процесів, підвищення технологічної гнучкості, інноваційна активність
Інституційна / регуляторна	Зміни законодавства, нормативних вимог, державної політики	Перегляд внутрішніх регламентів, управлінських стратегій	Зміни у структурі управління, перегляд стандартів та внутрішніх процесів
Глобальна	Пандемії, війни, зміни клімату, одночасний вплив на всі рівні	Системне управління ризиками, кризове планування, стратегічна адаптація	Прискорена трансформація організації, підвищення резильєнтності

Джерело: сформовано авторами на основі [14, с. 563; 15; 16, с. 246]

багаторівневих криз та оцінити їхній вплив на ключові управлінські рішення та внутрішню організаційну структуру (табл. 1).

Існуючі менеджерські моделі управління організаційною резильєнтністю відображають різні підходи до забезпечення адаптивності та стійкості підприємств у складних умовах багаторівневих криз. Вони включають структурні, поведінкові, стратегічні та інтегровані моделі, кожна з яких акцентує увагу на певних аспектах організаційної діяльності: внутрішніх процесах, поведінці персоналу, стратегічному плануванні або комплексній взаємодії цих компонентів [17, с. 101]. Представлена таблиця 2

узагальнює ключові принципи, механізми формування резильєнтності та можливості практичного застосування кожного типу моделей, що дозволяє порівняти їх ефективність та визначити сфери найбільшого впливу на організацію.

Розгляд менеджерських моделей засвідчує, що дієве управління організаційною стійкістю потребує злиття структурних, поведінкових та стратегічних методів. Структурні та стратегічні патерни дають змогу системно впорядкувати процеси та перспективне бачення, тоді як поведінкові моделі фокусуються на колективі та діловій етиці [12, с. 72]. Зведені моделі дають змогу комбінувати ці методи,

Таблиця 2

Менеджерські моделі управління організаційною резильєнтністю

Ключові принципи	Механізми формування резильєнтності	Можливості практичного застосування
Структурна модель		
Гнучка організаційна структура, адаптивні процеси, ефективне використання ресурсів	Оптимізація бізнес-процесів, розподіл ролей і відповідальності, внутрішні резерви	Управління ресурсами, підвищення ефективності процесів у кризових умовах
Поведінкова модель		
Розвиток компетенцій персоналу, мотивації, комунікацій, психологічна стійкість	Навчання, лідерство, корпоративна культура, командна взаємодія	Програми розвитку персоналу, тренінги з адаптивності, формування культури підтримки і співпраці
Стратегічна модель		
Інтеграція резильєнтності у стратегічне управління, управління ризиками, сценарне планування	Моніторинг зовнішніх загроз, антикризові стратегії, інноваційні підходи	Створення стратегічних планів реагування, оцінка ризиків, впровадження інновацій задля забезпечення стійкості
Інтегрована модель		
Поєднання структурних, поведінкових та стратегічних підходів, комплексний менеджмент	Синхронізація управлінських рішень, адаптивна поведінка персоналу, організаційний розвиток	Створення антикризових механізмів, гнучких систем керування, підвищення стійкості

Джерело: сформовано авторами на основі [17, с. 101; 18, с. 58]



Рис. 1. Етапи оцінювання організаційної резильєнтності підприємства в умовах багаторівневих криз
Джерело: побудовано авторами на основі [11; 14, с. 563]

створюючи цілісну систему управління, спроможну збільшувати гнучкість, миттєво реагувати на кризові чинники та гарантувати стабільність і зростання установи за умов значної непевності.

Діагностика резильєнтності дозволяє не лише оцінити поточний рівень стійкості організації, а й ідентифікувати критичні зони для розвитку, визначити пріоритети управлінських втручань і підвищити здатність підприємства до стратегічних трансформацій [19, с. 162].

Діагностика організаційної резильєнтності підприємства в умовах багаторівневих криз потребує системного підходу, який враховує як внутрішні структурні характеристики організації, так і поведінкові та розвиткові аспекти її функціонування. Представлений методичний підхід структуровано у вигляді послідовних етапів, що включають ідентифікацію факторів резильєнтності, оцінку поведінкових характеристик персоналу, аналіз розвиткових характеристик організації, інтеграційний аналіз, розробку практичних рекомендацій і моніторинг (рис. 1).

Цей підхід інтегрує характеристики поведінки та розвитку, адаптований до складного середовища багаторівневих криз і дозволяє:

- системно оцінити стійкість підприємства;
- визначити пріоритети управлінських втручань;
- розробити заходи для підвищення організаційної резильєнтності.

Кількісні методи охоплюють опитування, анкетування, бальні системи визначення поведінки та дієвості комунікацій, що дають змогу стандартизувати рівень пристосованості, спонукання та психологічної витривалості працівників. [16, с. 246]. *Якісні методи* (інтерв'ю, фокус-групи, кейс-аналіз) дають змогу глибше дослідити поведінкові моделі, взаємодію команд та особливості корпоративної культури. Це безпосередньо впливає на здатність організації швидко реагувати на кризові впливи.

Для забезпечення комплексного оцінювання організаційної резильєнтності підприємства в умовах багаторівневих криз доцільно використовувати системну методику, яка інтегрує оцінку поведінкових та розвиткових характеристик організації. Представлена схема (рис. 2) ілюструє поетапний підхід, що включає оцінку організаційної поведінки персоналу, аналіз індикаторів розвитку, побудову інтегрального показника резильєнтності та використання результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень.

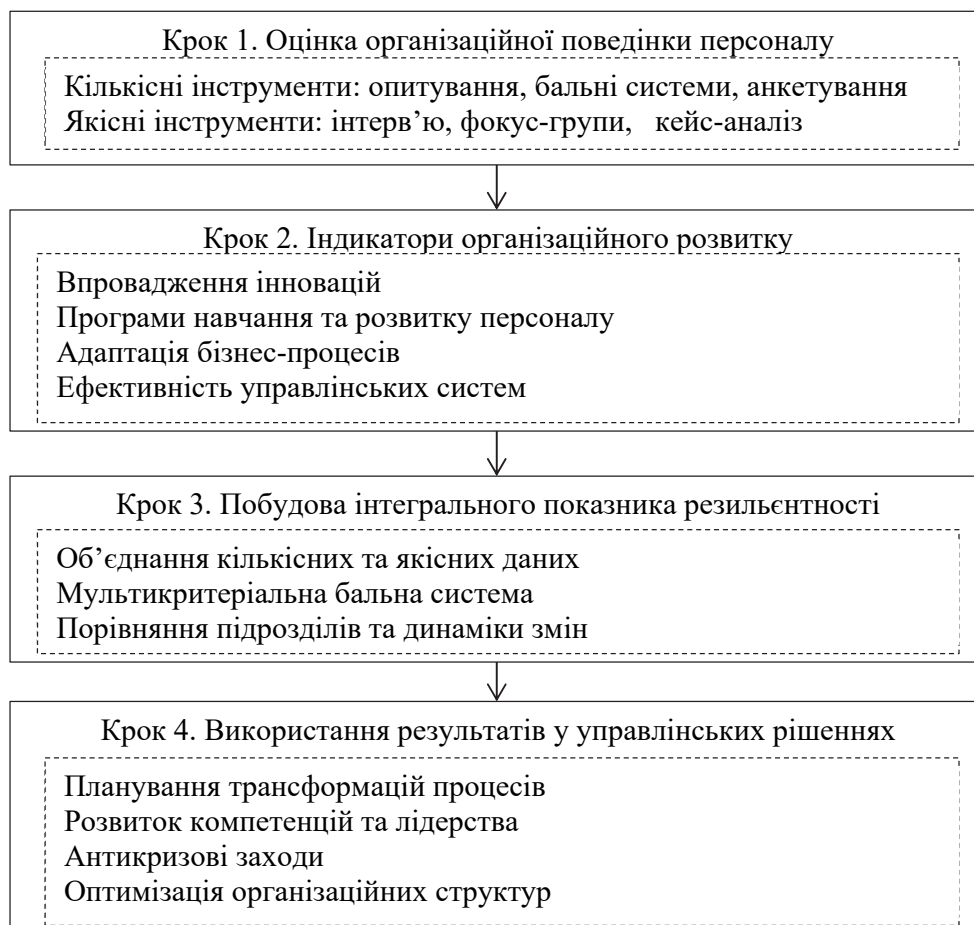


Рис. 2. Методика оцінювання організаційної резильєнтності*

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 18, с. 58]

Така структура дозволяє не лише формалізувати процес діагностики, але й забезпечити практичну застосовність результатів для підвищення адаптивності, стійкості та ефективності організації у кризових умовах.

Інтегральний показник організаційної резильєнтності підприємства (ІПОР) формується на основі комплексної оцінки поведінкових характеристик персоналу та розвиткових характеристик організації.

ІПОР об'єднує дві групи компонентів:

1. Поведінкові характеристики (ПК) — відображають адаптивність, мотивацію, лідерські компетенції та психологічну стійкість персоналу.

2. Розвиткові характеристики (РК) — оцінюють здатність організації до трансформацій, навчання, інновацій та організаційного розвитку.

Формула інтегрального показника організаційної резильєнтності підприємства (ІПОР) матиме вигляд [1]:

$$ІПОР = w_1 \cdot ПК_{сум} + w_2 \cdot РК_{сум}, \quad (1)$$

де $ПК_{сум}$ — сумарний бал поведінкових характеристик;

$РК_{сум}$ — сумарний бал розвиткових характеристик;

w_1, w_2 — вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожної групи характеристик ($w_1 + w_2 = 1$).

Кожен показник оцінюється за бальною системою (наприклад, 1–5 або 0–100) для забезпечення порівнянності. Сумується бальна оцінка всіх показників у межах групи (ПК та РК) [4, с. 901]. Підсумкове значення ІПОР відображає рівень організаційної резильєнтності підприємства:

- 0,8–1,0 — високий рівень;
- 0,5–0,79 — середній рівень;
- <0,5 — низький рівень.

На основі проведеного аналізу моделей управління резильєнтністю, оцінки поведінкових і розвиткових характеристик та інтегрального показника організаційної стійкості можна виділити низку управлінських рішень та практичних рекомендацій (табл. 3).

Стійкість організації не формується за рахунок одного управлінського рішення чи разової реформи. Йдеться про складний процес, у якому переплітаються логіка побудови структури, щоденні управлінські практики та поведінкові установки людей, що працюють усередині підприємств. Це проявляється в більшій гнучкості управління, узгодженості рішень і зміцненні внутрішніх норм взаємодії, які працюють навіть у ситуаціях високої невизначеності [14, с. 563]. Коли структурні зміни, поведінкові механізми та довгострокові орієнтири використовуються як взаємопов'язана система, формується міцна основа для стабільного зростання [19, с. 162]. Навіть за умов різких ринкових коливань така модель дозволяє підприємствам не лише втримувати позиції, а й поступово нарощувати конкурентний потенціал, перетворюючи невизначеність на джерело оновлення, а не загрозу.

Висновки. Виконане дослідження надало змогу всебічно розглянути управління організаційною резильєнтністю підприємств в умовах багаторівневих криз і підсумувати як теоретичні, так і практичні здобутки. Розгляд розвитку менеджерських моделей засвідчив, що сучасний менеджмент поступово відходить від прямолінійних та розпорядчих схем

Таблиця 3

Напрями підвищення організаційної резильєнтності підприємств у кризових умовах

Напрямки управлінських рішень	Рекомендовані дії	Очікуваний ефект для резильєнтності
Розвиток лідерських компетенцій та адаптивного управління	Тренінги та програми розвитку лідерів. Упровадження гнучких стилів управління. Збільшення мотивації персоналу	Спроможність швидко ухвалювати ефективні рішення. Сприяння психологічній стійкості та командної взаємодії
Оптимізація організаційної структури та процесів	Створення гнучких підсистем та внутрішніх резервів. Перегляд та оптимізація бізнес-процесів. Автоматизація головних процесів	Підвищення оперативності реагування на кризові впливи Збереження ефективності бізнес-процесів
Розвиток корпоративної культури	Формування культури навчання. Мотиваційні програми для розвитку адаптивності	Зміцнення корпоративних цінностей.
Інтеграція оцінювання резильєнтності у стратегічне планування	Застосування інтегрального індикатора стійкості для нагляду. Коригування планів розвитку та антикризових заходів	Системне управління стійкістю. Пріоритетність ресурсів та ефективне планування
Сприяння організаційному навчанню та інноваціям	Створення платформ для обміну знаннями та інновацій. Впровадження навчальних програм для персоналу	Підвищення здатності до трансформацій. Прискорене впровадження нових рішень та адаптацій

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 901; 7, с. 39]

управління до гнучких та комплексних методів, які гарантують оперативне реагування фірми на зовнішні й внутрішні загрози.

Розроблено інтегральний показник організаційної резильєнтності, який акумулює різномірні параметри в єдину аналітичну конструкцію. Такий індикатор зручний для регулярного моніторингу, підтримки управлінських рішень і побудови сцена-

ріїв розвитку подій. Інструментарій створює основу для прогнозування кризових ситуацій і переходу від реактивного управління до усвідомленої, випереджальної моделі розвитку.

Подальший розвиток цієї проблематики полягає у детальнішому осмисленні людського чинника в управлінні: від індивідуальних моделей поведінки до колективних реакцій на невизначеність і ризики.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Chen R., Xie Y., Liu Y. Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(5). 2517. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052517>
2. Dong B. A Systematic Review of the Organizational Resilience Literature and Future Outlook. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 2023. Vol. 8. No. 3. pp. 86–89. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7728>
3. Adamu A. A., Raza S. H., Mohamad B. Organizational resilience: unveiling the role of strategic internal crisis management on employee sensemaking and sensegiving. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Vol. 73(2). DOI: 10.1108/IJPPM-05-2023-0239
4. Mitansha M., Wilkinson S., Potangaroa R. Impact of Individual Resilience on Organisational Resilience: An Exploratory Study. World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 204. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 2023. Vol. 17(12). P. 901–907. URL: <https://publications.waset.org/10013426/impact-of-individual-resilience-on-organisational-resilience-an-exploratory-study> (дата звернення: 08.01.2026).
5. Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(10), 4315. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104315>
6. Woźniak J., Moczyłowska J. M., Almeida P., Ciocoiu C. N. Organisational resilience as a determinant of the development of innovative service enterprises. *Engineering Management in Production and Services*. 2025. vol. 17, no. 1. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.2478/emj-2025-0001>
7. Al-Shammari R. Sustainable Resilience through Human Resource Management: Aligning Studies for Organizational Success. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*. 2025. Vol. 5(01). P. 39–45. DOI: 10.46988/IJIHRM.05.01.2024.006
8. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
9. Креденцер О. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 3–4 (33). С. 124–136. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11>
10. Чиханцова О. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]; [оргком.: Репіна І. М. (голова) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2025. С. 611–614. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51215> (дата звернення: 08.01.2026).
11. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
12. Balak D. The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*. 2025. Vol. 12(1). P. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.26650/ijegeo.1562428>
13. Луценко А., Родченко В. Управлінські механізми, критерії та основні чинники стійкості наукових систем під час кризи: огляд питання. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 10. С. 166–180. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-166-180

14. Weber M. M., Pedell B. Rötzel P. G. Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *J Manag Control*. 2024. Vol. 35. P. 563–620. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2>
15. Воронова О. В., Марущак С. М., Пугачов М. І. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9>
16. Дернова І. А., Боровик Т. М. Глобальні виклики: економічний та соціальний аспекти. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 246–257. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.246>
17. Кулініч Т., Стернюк О. Управлінські моделі в менеджменті підприємства: виклики цифровізації. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17>
18. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1(18). С. 58–68. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.6
19. Lazos G., Kredentser O. Resilience of Psychotherapists and the Relationship Between Their Personal and Professional Characteristics. *American Journal of Applied Psychology*. 2021. Vol. 6. pp. 162–172. DOI: 10.11648/j.ajap.20211006.15

References

1. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*, vol. 13(5), 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
2. Dong, B. A. (2023). Systematic Review of the Organizational Resilience Literature and Future Outlook. *Frontiers in Business, Economics and Management*, vol. 8, no. 3, pp. 86–89. <https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7728>
3. Adamu, A. A., Raza, S. H., & Mohamad, B. (2023). Organizational resilience: unveiling the role of strategic internal crisis management on employee sensemaking and sensegiving. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 73(2). DOI:10.1108/IJPPM-05-2023-0239
4. Mitansha, M., Wilkinson, S., & Potangaroa, R. (2023). Impact of Individual Resilience on Organisational Resilience: An Exploratory Study. World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 204. *International Journal of Economics and Management Engineering*, vol. 17(12), pp. 901–907. URL: <https://publications.waset.org/10013426/impact-of-individual-resilience-on-organisational-resilience-an-exploratory-study>
5. Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, vol. 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
6. Woźniak, J., Moczyłowska, J. M., Almeida, P., & Ciocoiu, C. N. (2025). Organisational resilience as a determinant of the development of innovative service enterprises. *Engineering Management in Production and Services*, vol. 17, no. 1. pp. 1–14. <https://doi.org/10.2478/emj-2025-0001>
7. Al-Shammari, R. (2025). Sustainable Resilience through Human Resource Management: Aligning Studies for Organizational Success: *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, vol. 5(01), pp.39–45. DOI: 10.46988/IJIHRM.05.01.2024.006
8. Lihonenko, L. O., & Andriichuk, V. A. (2023). Rezylientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in an economic context: analysis of global trends and research prospects]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 52, pp. 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037> [in Ukrainian].
9. Kredentser, O. (2024). Osnovni pidkhody do analizu poniattia “rezylientnist” v suchasni orhanizatsiinii psykholohii [Main approaches to analyzing the concept of “resilience” in modern organizational psychology]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, no. 3–4 (33), pp. 124–136. <https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11> [in Ukrainian].
10. Chykhantsova, O. (2025). Rezylientnist personalu yak kliuchovyi faktor stiikosti ta efektyvnosti kompanii [Personnel resilience as a key factor in company stability and efficiency]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*: zb. materialiv X Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 28 berez. 2025 r. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana [ta in.]; [orhkom.: Riepina I. M. (holova) ta in.]. Kyiv: KNEU, pp. 611–614. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51215> [in Ukrainian].
11. Soroka, O. V., & Holubenko, V. A. (2023). Upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu personalu yak chynnyk stiikosti kompanii [Managing organizational behavior of personnel as a factor of company sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65> [in Ukrainian].
12. Balak, D. (2025). The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*, vol. 12(1), pp. 72–78. <https://doi.org/10.26650/ijegno.1562428>
13. Lutsenko, A., & Rodchenko, V. (2025). Upravlinski mekhanizmy, kryterii ta osnovni chynnyky stiikosti naukovykh system pid chas kryzy: ohliad pytannia [Management mechanisms, criteria and main factors of the sustainability of scientific systems during the crisis: a review of the issue]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 10, pp. 166–180. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-166-180 [in Ukrainian].

14. Weber, M. M., Pedell, B. & Rötzel, P.G. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *J Manag Control*, vol. 35, pp. 563–620. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2>
15. Voronova, O. V., Marushchak, S. M., & Puhachov, M. I. (2023). Hlobalni finansovo-ekonomichni kryzy ta yikh vplyv na ekonomiku derzhav [Global financial and economic crises and their impact on the economies of states]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9> [in Ukrainian].
16. Dernova, I. A., & Borovyk, T. M. (2024). Hlobalni vyklyky: ekonomichni ta sotsialnyi aspekty [Global challenges: economic and social aspects]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2 (12), pp. 246–257. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.246> [in Ukrainian].
17. Kulinich, T., & Sterniuk, O. (2023). Upravlinski modeli v menedzhmenti pidpriemstva: vyklyky tsyfrovizatsii [Management models in enterprise management: challenges of digitalization]. *Ekonomichniy prostir*, no. 184, pp. 101–106. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17> [in Ukrainian].
18. Vartanova, O. V., & Povzun, D. I. (2024). Formuvannia klasteru rezylientsnosti personalu v strukturі modeli kompetentsii yak umova formuvannia stiikosti personalu pidpriemstva v chasy viiny [Formation of a personnel resilience cluster in the structure of the competency model as a condition for the formation of the resilience of the enterprise's personnel in times of war]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1(18), pp. 58–68. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.6 [in Ukrainian].
19. Lazos, G., & Kredentser, O. (2021). Resilience of Psychotherapists and the Relationship Between Their Personal and Professional Characteristics. *American Journal of Applied Psychology*, vol. 6, pp. 162–172. DOI: 10.11648/j.ajap.20211006.15

Дата першого надходження статті до видання: 16.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Гевчук Анна Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри Обліку та оподаткування
Вінницький фінансово-економічний університет*

Hevchuk Anna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Accounting and Taxation Department
Vinnytsia University of Finance and Economics*

ORCID: 0000-0002-5882-2168

Савчук Борис Петрович

*студент
Вінницького фінансово-економічного університету*

Savchuk Borys

*Student of the
Vinnytsia University of Finance and Economics*

ORCID: 0009-0009-5622-4058

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11922

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВДОСКОНАЛЕННІ ОБЛІКУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ – РЕЗУЛЬТАТ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF DIGITAL TOOLS IN IMPROVING INCOME AND EXPENSE ACCOUNTING – THE RESULT OF THE EFFICIENCY OF A MODERN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. В умовах підвищеної конкуренції та нестабільності ринків бізнес стикається з сучасними викликами, що потребує ефективного управління фінансовими ресурсами, які визначають потребу сучасних цифрових інструментів для вдосконалення обліку. Це призводить до змін в організації бухгалтерського обліку сучасного підприємства і дозволяє виявити специфічні риси та закономірності, що впливають на їх фінансову стабільність, виникає потреба запровадження нових методів оцінки, які точно відображають доходи та витрати, що впливають на результативність. Дані економічні показники відіграють важливу роль у постановці стратегічних цілей ефективного управління розвитком бізнесу і потребують впровадження сучасних цифрових інструментів для вдосконалення обліку. Використання штучного інтелекту (ШІ) є одним із інструментів вдосконалення системи обліку.

Мета. Розкриття можливостей цифрових інструментів у вдосконаленні обліку доходів та витрат як результату підвищення ефективності підприємства шляхом автоматизації облікових процесів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних авторів щодо використання цифрових інструментів розвитку бізнесу. В дослідженні використано методи: теоретичного узагальнення (для оцінки можливостей цифрових інструментів щодо вдосконалення обліку); аналізу і порівняння (для визначення важливості впливу цифрових інструментів на оптимізацію облікових процесів та ефективність); систематизація (формулювання висновків).

Результати. Розкрито вектори вдосконалення обліку доходів та витрат підприємства. Охарактеризовано цифрові інструменти в контексті вдосконалення обліку доходів та витрат, що сприяє ефективності бізнесу. Запропоновано функ-



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ціональність ABC-калькуляції витрат та її впровадження через сучасні інтегровані системи планування ресурсів бізнесу як інструмент вдосконалення обліку витрат та проведено порівняння з традиційним обліком за допомогою оцінки ефективності. Встановлено, що можливість та інтеграція цих інструментів в процесах обліку сприяє прогнозуванню і підвищенню ефективності сучасного бізнесу.

Висновки. Встановлено, що використання ABC-калькуляції витрат на основі сучасних інтегрованих систем планування ресурсів бізнесу безпосередньо впливає на збільшення ділової активності сучасного підприємства завдяки обґрунтованому ціноутворенню, стратегічній спрямованості та оптимізації процесів, що знижують загальні витрати.

Запропоновані інструменти не просто автоматизують облікові процеси, а кардинально змінюють підхід до обліку, трансформуючи на оперативну аналітику та стратегічне управління, що сприяє ефективності бізнесу. Це не лише оптимізує облікові процеси, роблячи їх економічно вигідними, але й підвищує рівень управління в сфері бізнесу.

Перспективи. Вектор подальших наукових досліджень у сфері вдосконалення обліку доходів та витрат має бути зосереджений на поглибленні аналітики, інтеграції новітніх технологій та підвищенні управлінської цінності облікової інформації. Цей підхід охоплює чотири ключові напрямки: інтеграція технологій штучного інтелекту, цифрова трансформація, вдосконалення управлінського обліку та калькулювання. Ці напрями забезпечують перетворення обліку з інструменту фіксації минулих даних на систему управління майбутнім розвитком сучасного бізнесу.

Ключові слова: ABC-костинг, штучний інтелект, доходи, витрати.

Summary. Introduction. In conditions of increased competition and market instability, business is faced with modern challenges that require effective management of financial resources, which determine the need for modern digital tools to improve accounting. This leads to changes in the organization of accounting of a modern enterprise and allows us to identify specific features and patterns that affect their financial stability, there is a need to introduce new assessment methods that accurately reflect income and expenses that affect performance. These economic indicators play an important role in setting strategic goals for effective management of business development and require the introduction of modern digital tools to improve accounting. The use of artificial intelligence (AI) is one of the tools for improving the accounting system. .

Purpose. Revealing the possibilities of digital tools in improving accounting for income and expenses as a result of the efficiency of a modern enterprise through the automation of accounting processes.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign authors on the use of digital tools for business development. The study used the following methods: theoretical generalization (to assess the capabilities of digital tools to improve accounting); analysis and comparison (to determine the importance of the impact of digital tools on the optimization of accounting processes and efficiency); systematization (formulation of conclusions).

Results. Vectors for improving the accounting of income and expenses of an enterprise are revealed. Digital tools are characterized in the context of improving the accounting of income and expenses, which contributes to business efficiency. The functionality of ABC costing and its implementation through modern integrated business resource planning systems are proposed as a tool for improving cost accounting and a comparison is made with traditional accounting through efficiency assessments. It is established that the capabilities and integration of these tools in accounting processes contribute to the forecasting and efficiency of modern business.

Conclusions. It is established that the use of ABC costing based on modern integrated business resource planning systems directly affects the increase in business activity of a modern enterprise through reasonable pricing, strategic focus, and optimization of processes that reduce total costs. The proposed tools do not just automate accounting processes, but radically change the approach to accounting, transforming it into operational analytics and strategic management, which contributes to business efficiency. This not only optimizes accounting processes, making them economically profitable, but also increases the level of management in the business sphere.

Prospects. The vector of further scientific research in the field of improving accounting for income and expenses should be focused on deepening analytics, integrating the latest technologies and increasing the managerial value of accounting information. This approach covers four key areas: integration of artificial intelligence technologies, digital transformation, improving management accounting and calculation. These areas ensure the transformation of accounting from a tool for recording past data into a system for managing the future development of modern business.

Key words: ABC-costing, artificial intelligence, income, expenses.

Постановка проблеми. В умовах підвищеної конкуренції та нестабільності ринків бізнес стикається з сучасними викликами, що потребують ефективного управління фінансовими ресурсами, які визначають використання сучасних цифрових інструментів для вдосконалення обліку. Це призводить до змін в організації бухгалтерського обліку сучасного підприємства і дозволяє виявити специфічні риси

та закономірності, що впливають на їх фінансову стабільність, виникає потреба запровадження нових методів оцінки, які точно відображають доходи та витрати, що впливають на результативність. Дані економічні показники відіграють важливу роль у постановці стратегічних цілей ефективного управління розвитком сучасного бізнесу і є потреба впровадження сучасних цифрових інструментів для вдосконален-

ня обліку. Використання штучного інтелекту (ШІ) є одним із важливих інструментів вдосконалення системи обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Даній тематиці присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема проведено комплексне вивчення впливу штучного інтелекту на різні аспекти бізнес середовища як зазначають В. Гришко, І. Зінченко [1], які засвідчили зростаючу роль ШІ у якості технологічної інновації. Тоді як, К. Шваб [2] виокремлює плюси цифровізації в умовах зростання інновацій, що сприяє покращенню ефективності через мінімізацію витрат при швидкому зростанню даних, що сприятиме розвитку нової економіки в перспективі. Дослідженням інтегрування ШІ в процеси управління приділили значну увагу науковці [3], які визначили переваги використання ШІ через швидкість обробки даних, персоналізацію пропозицій для клієнтів та автоматизацію облікових процесів. Багато науковців пропонують різні концептуальні методи оцінки економічної ефективності бізнес діяльності. Один із таких підходів, запропонований Д. Зиз [4], передбачає оцінку ефективності за фактичними витратами виробництва, враховуючи прибутковість активів, а також прибутковість як власного, так і позикового капіталу У своїй пропозиції О. Чернишова, О. Домашенко та С. Домашенко [5] пропонують оцінювати ефективність використання ШІ як до споживаних ресурсів, поряд з оцінкою оборотності та прибутковості коштів. На думку науковця Т. Вишні, визначення ефективності має базуватися на рентабельності використаного капіталу, включаючи врахування фінансових витрат (таких як відсотки) при запозиченнях коштів. Щоб оцінити рентабельність, слід враховувати залишковий прибуток, який є в розпорядженні підприємства, відомий як чистий прибуток на думку автора [6]. Оцінюючи бізнес в умовах ринкової економіки М. Денисенко [7] підкреслює важливість економічної ефективності через досягнення бажаних результатів з мінімальними витратами або при заздалегідь визначеному рівні витрат. Тоді як А. Шаповалова, О. Кузьменко та О. Прокопова [8] відзначили роль штучного інтелекту в оптимізації оподаткування та звітності в малому бізнесі та визначають ШІ як передову цифрову технологію, яка відкриває можливості для удосконалення облікових процесів. Однак незважаючи на значний науковий вклад дослідження питання бухгалтерського обліку доходів та витрат потребує вдосконалення через використання сучасних цифрових інструментів для отримання якісної інформації для ефективності бізнесу.

Мета. Розкриття можливостей цифрових інструментів у вдосконаленні обліку доходів та витрат як результату підвищення ефективності підприємства шляхом автоматизації облікових процесів.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації та інтеграції ринків на розвиток бізнесу

та їх ділову активність впливають коливання валютних курсів, зміни в законодавстві та регуляторних вимогах. Дані фактори потребують адаптації до впровадження нових технологій та використання цифрових фінансових інструментів щодо вдосконалення ведення обліку доходів та витрат. В сучасній економіці ключ до розвитку бізнесу полягає в здатності ретельно оцінювати ділову активність через отримані доходи, витрати і власний капітал де важливо випускати конкурентну продукцію в кількостях, які можна продати, уникаючи перевиробництва. Впровадження елементів цифрової трансформації бізнесу потребує дослідження окрім переваг ще й факторів, які гальмують розвиток ІТ-рішень для обліку [9]. Необхідно також виокремлювати перешкоди впровадження ШІ технології, зокрема потреба оновлення мережевої інфраструктури, недостатність ресурсів та зацікавленість менеджменту впровадження цифрових трендів [10]. Важливим в процесі цифрової трансформації обліку є захисту інформації, яка стає цифровим активом [11].

Результати проведення аналізу доходів та витрат сучасного підприємства на основі даних обліку визначають якість ділової репутації, що сприяє вивченню причин поліпшення або погіршення за певний період, рекомендації для підвищення фінансової стійкості та платоспроможності бізнесу. Тобто збільшення ділової активності сучасного підприємства потребує вдосконалення бухгалтерського обліку, що визначається через збільшення зростання обсягів продажів та правильності визначення собівартості.

Розглянемо напрями вдосконалення обліку доходів і витрат бізнесу сучасного товариства (рис. 1).

Доречно зазначити, що несвочасне внесення змін щодо обліку доходів та витрат може негативно позначитися на результатах через не правильне визначення собівартості продукції і призвести до помилкових управлінських рішень щодо визначення ціни, що знижує маржу від обсягу продажу. Також дані неточності призведуть до не правильного визначення фінансового результату, що безпосередньо вплине на визначення податку на прибуток і призведе до штрафних санкцій, що потребує автоматизації процесів і виключення помилок через людський фактор.

Розглянемо цифрові інструменти, які автоматизують бухгалтерські процеси та кардинально змінюють підхід до обліку, перетворюючи із звітування на оперативну аналітику і стратегічне управління бізнесу(рис. 2).

Розглянемо впровадження елементів цифрової трансформації обліку через дослідження впливу сучасних цифрових інструментів на облік доходів та витрат. Зокрема, інтегровані системи планування ресурсів бізнесу є основою цифрового обліку, які забезпечують єдиний інформаційний простір, що має вирішальне значення для достовірного обліку доходів і витрат. Тоді як технології оптичного розпіз-

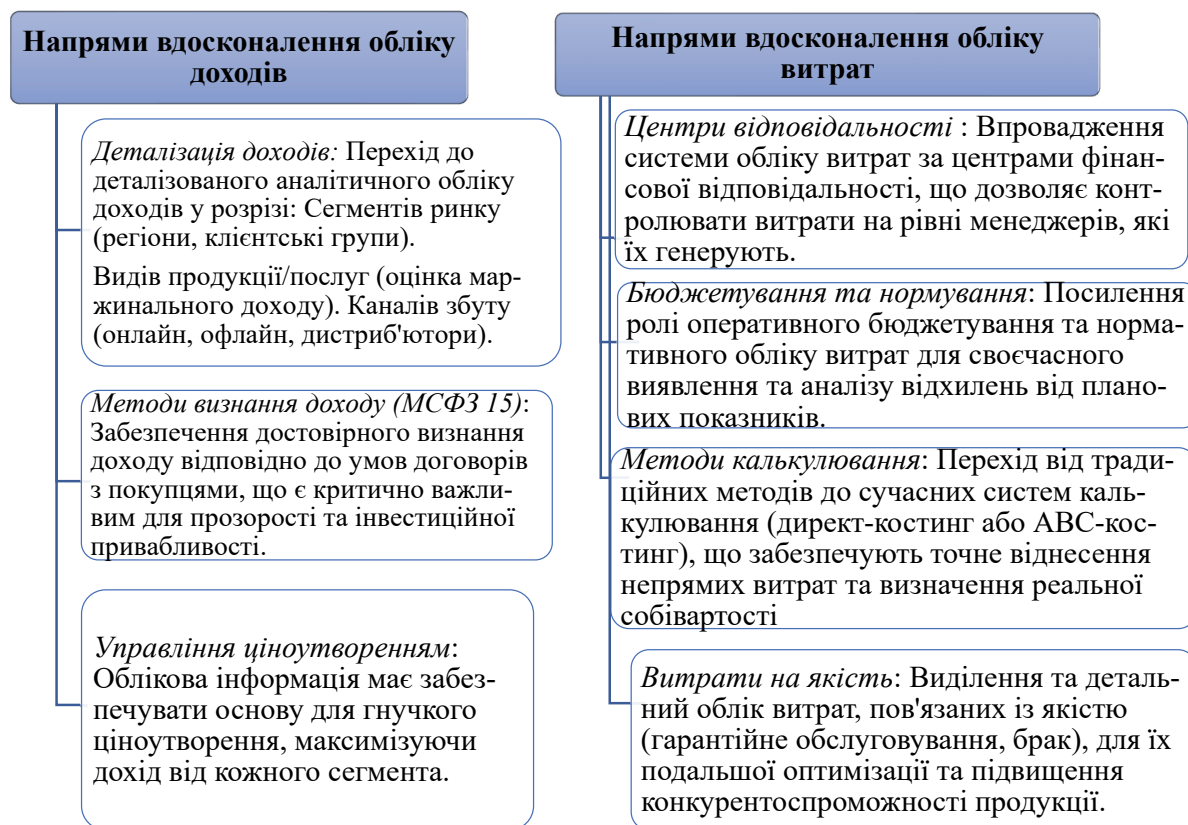


Рис. 1. Вектори вдосконалення обліку доходів та витрат сучасного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі досліджень [12]

навання та штучний інтелект спрямовані на автоматизацію введення первинних даних, що є найбільш трудомістким процесом, який призводить до помилок через людський фактор. Впровадження системи бізнес-аналітики сприяє проведенню глибинного аналізу маржинальності, динаміки витрат та прибутковості, що сприяє візуалізації основних показників сучасного бізнесу. В свою чергу такий цифровий інструмент як хмарні технології забезпечує доступність та безпеку облікових даних, що сприяє оперативному обміну інформацією між структурними під-

розділами та формуванню мобільного обліку. Хмарні рішення роблять цифрові інструменти доступними для обліку сучасних підприємств будь-якого розміру, що підвищує гнучкість управління. Розглянемо характеристику зазначених цифрових інструментів в контексті вдосконалення обліку, що сприяє результативності та ефективності бізнесу (рис. 3).

Встановлено, що зазначені цифрові інструменти сприяють вдосконаленню обліку доходів та витрат, які не просто автоматизують бухгалтерські процеси, а завдяки ним, облік стає не просто функцією відповідності

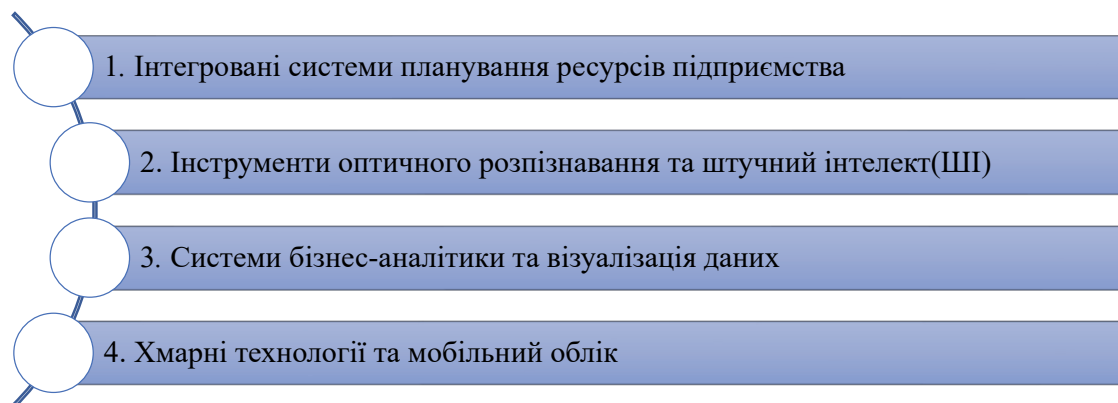


Рис. 2. Цифрові інструменти вдосконалення обліку доходів і витрат

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

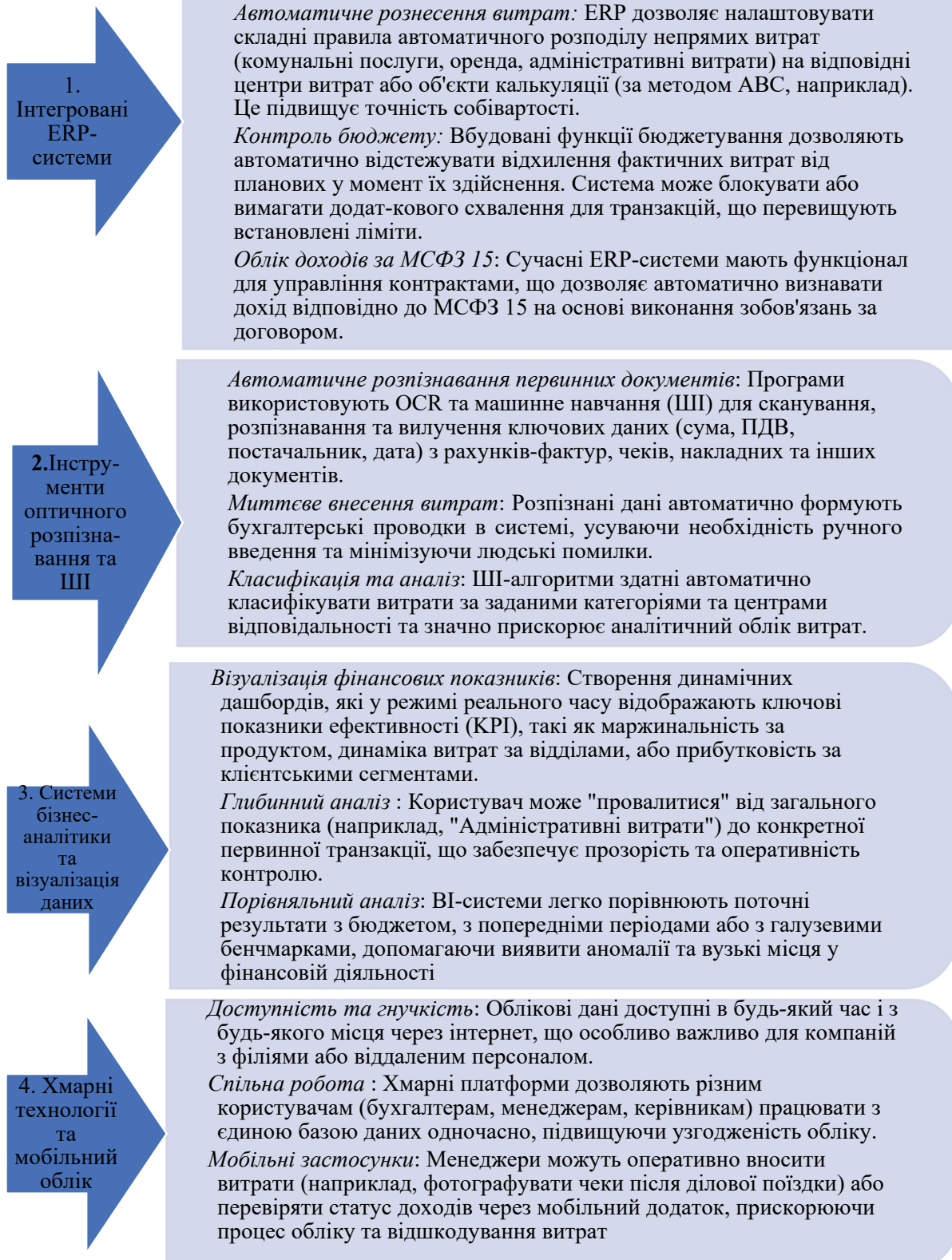


Рис. 3. Характеристика цифрових інструментів в контексті вдосконалення обліку, що сприяє результативності бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі досліджень



Рис. 4. Характеристика ABC-костингу та його реалізація через сучасні інтегровані системи планування ресурсів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

(комплаєнсу), а потужним важелем управління. Дане вдосконалення обліку доходів та витрат дозволяє сучасним підприємствам точно визначати прибутковість окремих продуктів/послуг, своєчасно виявляти та скорочувати нерезультативні витрати та підвищувати ділову активність через прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення та інвестицій.

В наступному етапі дослідження більш детально розглянемо функціональні можливості ABC-калькуляції витрат на основі сучасних інтегрованих систем планування ресурсів бізнесу як інструмент вдосконалення обліку витрат (рис. 4).

Проведемо порівняння переваг використання ABC-калькуляції витрат на основі сучасних інтегрованих систем планування ресурсів сучасного підприємства з традиційним обліком щодо впливу на ефективність (табл. 1).

Важливо зазначити, що використання ABC-костингу через сучасні інтегровані системи планування ресурсів бізнесу безпосередньо впливає на збільшення ділової активності сучасного підприємства через:

- обґрунтоване ціноутворення, адже знаючи реальну собівартість (включно з усіма непрямими витратами)

Таблиця 1

Переваги використання ABC-костингу через інтегровані системи планування ресурсів сучасного підприємства

Показники	Традиційний Облік	ABC-Костинг через сучасні інтегровані системи планування ресурсів сучасного підприємства
Точність собівартості	Спотворення через усереднення накладних витрат.	Висока точність, оскільки витрати відносяться за принципом причинності.
Аналіз прибутковості	Складно ідентифікувати прибутковість складних або індивідуальних замовлень.	Чітке визначення справжньої маржі для кожного продукту, клієнта чи каналу збуту.
Управління витратами	Фокус на загальному обсязі витрат.	Фокус на діяльності, що генерує витрати (можливість їх оптимізації).
Інформаційна база	Збір даних вимагає ручних розрахунків поза системою.	Збір даних про драйвери автоматизований та інтегрований у виробничий та логістичний модулі.

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

ми), менеджмент може встановлювати оптимальні та конкурентні ціни, не працюючи собі у збиток;

- стратегічне фокусування, де керівництво отримує інформацію про найбільш прибутковий асортимент та неефективні процеси. Це дозволяє приймати рішення про виведення з асортименту збиткових продуктів або перенаправлення ресурсів на найбільш маржинальні напрями.

- оптимізація процесів, де система ідентифікує діяльність, але не додає вартості продукту (наприклад, зайві перевірки чи переробки), стимулюючи її оптимізацію або усунення, що знижує загальні витрати.

Дані інструменти не просто автоматизують бухгалтерські процеси, а кардинально змінюють підхід до обліку, перетворюючи на оперативну аналітику і стратегічне управління, що сприяє ефективності бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. З'ясовано, що інтегровані системи планування ресурсів бізнесу роблять ABC- калькуляція практичним інструментом. Даний інструмент стає доступним для щоденного використання, перетворюючи його з теоретичної моделі на оперативний механізм контролю та управління витратами, що позитивно позначиться на ефективності управління та результативності бізнесу.

Встановлено, що своєчасне виявлення та усунення недоліків обліку доходів та витрат бізнес

діяльності сприятиме пошуку резервів зміцнення фінансового стану та його фінансової стійкості. Менеджмент має надавати пріоритет підвищення ефективності бізнес діяльності за рахунок оптимального використання ресурсів, підвищення рентабельності виробництва, постачання на ринок продукції вищої якості та збалансованості цін. Важливість вдосконалення обліку доходів і витрат полягає в тому, що це фундамент фінансового управління бізнесом, який забезпечує інформаційну базу для оцінки фінансового результату, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Дані облікові процеси безпосередньо впливають на ділову активність бізнесу через використання цифрових інструментів. Подальші дослідження у сфері вдосконалення обліку доходів та витрат мають бути зосереджені насамперед на поглибленні аналітики, інтеграції новітніх технологій та підвищенні управлінської цінності облікової інформації. Цей підхід охоплює чотири ключові напрями: інтеграція технологій штучного інтелекту, цифрова трансформація бухгалтерського обліку, вдосконалення управлінського обліку та калькулювання. Ці напрями забезпечують перетворення обліку з інструменту фіксації даних минулого на систему управління майбутнім розвитком сучасного підприємства.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Гришко В., Зінченко І. Синергія штучного інтелекту та бізнесу як фактор ефективності управління в контексті розвитку технологій. *Економіка та регіон*. 2023. 91(4). С. 223–229. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3216](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3216)
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. 14.01.2016. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Музиченко Т.О., Скорба О.А., Шевчук А.А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. *Академічні візії*. 2023. 25. С. 1–13. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696> (дата звернення: 17.01.2026).
4. Зиз Д.О. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств машинобудування як основа підвищення ефективності їх діяльності. *Бізнес Інформ*. 2020. 11. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_230_240 (дата звернення: 17.01.2026).
5. Чернишова О.О., Домашенко С.В., Домашенко Д.Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та підвищення ефективності організації. *Наукові записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2024. 35(74(2)). С. 196–204. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>
6. Вишня Т.В. Аналіз промисловості України в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-46>
7. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066806.2019.12>
8. Шаповалова А., Кузьменко О., Прокопова О. Роль штучного інтелекту в оптимізації оподаткування та звітності в малому бізнесі. *Економіка і суспільство*. 2024. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-116>

9. Осмятченко В. О., Склярчук І. П. Сучасні IT-рішення для бухгалтерського обліку та управління бізнесом. *Підприємство та торгівля*. 2022. 34. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-06>
10. Гевчук А. В., Шевчук А. А. Мережева (підтримуюча) інфраструктура і штучний інтелект в управлінні бізнес процесами — основа формування цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. 8 (08). С. 207–212. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-34>
11. Шевчук А. А. Захист цифрового активу з використанням ШІ — основа безпеки країни та ефективність управління бізнес процесами в умовах цифровізації. *Національні інтереси України*. 2024. 2(2). С. 133–143. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-133-143](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-133-143)
12. Гевчук А. В., Савчук Б. П. Вдосконалення обліку доходів та витрат як основа збільшення ділової активності сучасного підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції: XI Міжвузівська науково-практична конференції (14 листопада 2025)*. м. Вінниця, 2025.

References

1. Hryshko, V., & Zinchenko, I. (2023). Synerhiia shtuchnoho intelektu ta biznesu iak faktor efektyvnosti upravlinnia v konteksti rozvytku tekhnolohij [Synergy of artificial intelligence and business as a factor of management efficiency in the context of technological development]. *Economics and Region*, 91(4), 223–229. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3216](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3216) [in Ukrainian].
2. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
3. Muzychenko, T. O., Skorba, O. A., & Shevchuk, A. A. (2023). Shtuchnyj intelekt iak zasib optymizatsii biznes-protsesiv v elektronnij komertsii [Artificial intelligence as a means of optimizing business processes in e-commerce]. *Akademichni vizii*, (25). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696> [in Ukrainian].
4. Zyz, D. O. (2020). Analiz ta otsinka dilovoi aktyvnosti pidpriemstv mashynobuduvannia yak osnova pidvyshchennia efektyvnosti yikh diialnosti [Analysis and evaluation of business activity of mechanical engineering enterprises as a basis for increasing the efficiency of their activities]. *Biznes Inform*, 11. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_230_240 [in Ukrainian].
5. Chernyshova, O. O., Domashenko, S. V., & Domashenko, D. H. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na biznes-protsesi z metoiu optymizatsii ta pidvyshchennia efektyvnosti orhanizatsii [The impact of artificial intelligence on business processes to optimize and improve the efficiency of the organization]. *Naukovi zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho*, 35(74(2)), 196–204. <https://doi.org/10.32782/2663-59412024.2/27> [in Ukrainian].
6. Vyshnia, T. V. (2023). Analiz promyslovosti Ukrainy v kryzovykh umovakh [Analysis of Ukrainian industry in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4> [in Ukrainian].
7. Denysenko, M. P. (2019). Zakhody pokrashchennia finansovoho stanu pidpriemstva u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Measures to improve the financial condition of an enterprise in modern business conditions.]. *Ekonomika i derzhava*, 12, 61–65. <https://doi.org/10.32702/23066806.2019.12>. [in Ukrainian].
8. Shapovalova, A., Kuz'menko, O., & Prokopova, O. (2024). Rol' shtuchnoho intelektu v optymizatsii opodatkuvannia ta zvitnosti v malomu biznesi [The role of artificial intelligence in optimization of taxation and reporting in small business]. *Ekonomika i suspilstvo*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-116> [in Ukrainian].
9. Osmiatchenko, V. O., & Skliaruk I. P. (2022). Suchasni IT-rishennia dla obliku ta upravlinnia biznesom [Modern IT solutions for accounting and business management]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 34, 41–46 [in Ukrainian].
10. Hevchuk, A. V., & Shevchuk, A. A. (2023). Merezheva (pidtrymuiucha) infrastruktura i shtuchnyj intelekt v upravlinni biznes protsesamy — osnova formuvannia tsyfrovoy ekonomiky [Network (supporting) infrastructure and artificial intelligence in business process management are the basis for the formation of a digital economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 8 (08), 207–212. <https://doi.org/10.32782/dees.8-34> [in Ukrainian].
11. Shevchuk, A. A. (2024). Zakhyst tsyfrovoho aktyvu z vykorystanniam ShI — osnova bezpeky krainy ta efektyvnist upravlinnia biznes protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii. [Digital asset protection using AI is the basis of national security and the effectiveness of business process management in the context of digitalization]. *Natsionalni interesi Ukrainy*, 2(2), 133–143. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-133-143](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-133-143). [in Ukrainian].
12. Hevchuk, A. V., & Savchuk, B. P. (2025). Vdoskonalennia obliku dokhodiv ta vytrat yak osnova zbilshennia dilovoi aktyvnosti suchasnoho pidpriemstva. *Aktualni problemy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtatsii*. Vinnytsia [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 26.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 005.8:332.1:338.1

Головня Юлія Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

Holovnia Yuliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-9430-0869

Олійник Володимир Вікторович

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

Oliynyk Volodymyr

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration
State University of Trade and Economics
ORCID: 0009-0002-5271-7532

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11925

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT FOR THE RECONSTRUCTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES BASED ON THE CIRCULAR ECONOMY

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку принципово нових моделей відбудови територіальних громад України, які б дозволили подолати наслідки масштабних руйнувань в умовах обмеженості ресурсів. Традиційні лінійні підходи до управління проєктами не забезпечують належного рівня екологічної безпеки та економічної життєстійкості, що робить впровадження концепції циркулярної економіки безальтернативною стратегією повоєнного розвитку.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі стратегічного управління проєктами відбудови територіальних громад на засадах циркулярної економіки, що передбачає трансформацію життєвого циклу проєктів та створення спеціалізованих інституційних структур.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплекс наукових методів: системний аналіз для перегляду фаз життєвого циклу проєкту (PMBOK), метод структурно-функціонального моделювання при розробці схеми Циркулярного проєктного офісу, а також табличний та графічний методи для візуалізації стратегічної матриці вибору. Теоретичним підґрунтям стали праці провідних науковців та результати проєкту RECONSTRUCT.

Результати. Авторами запропоновано трансформаційну модель життєвого циклу проєкту відбудови, яка базується на принципі «будівля як банк матеріалів» (BAMB). Обґрунтовано необхідність створення Циркулярного проєктного офісу (CPO) як координатора матеріальних, інвестиційних та соціальних потоків громади. Розроблено матрицю стратегічного вибору, яка дозволяє ОМС обирати оптимальну модель відновлення (Circular Hub, Inter-Community Symbiosis або Adaptive Reuse) залежно від ступеня руйнувань та локального ресурсного потенціалу. Визначено роль AI та блокчейн-технологій



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

як інструментів прозорості та ефективності відбудови. Практична апробація запропонованих підходів здійснена шляхом сценарного моделювання та формування пілотних типологічних кейсів територіальних громад з різним рівнем руйнувань і ресурсного потенціалу.

Перспективи. Подальші дослідження будуть спрямовані на адаптацію національного законодавства до вимог циркулярного бугівництва, розробку методики оцінки «R-індексу» для муніципальних об'єктів та інтеграцію технологій «цифрових двійників» у систему управління активами територіальних громад.

Ключові слова: територіальна громада, стратегічне управління, циркулярна економіка, проєкт відбудови, відходи руйнації, життєстійкість, цифрові паспорти матеріалів, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The relevance of this study is driven by the urgent need for fundamentally new models for reconstructing territorial communities in Ukraine. Such models must address the consequences of large-scale destruction under conditions of severe resource constraints. Traditional linear project management approaches fail to ensure adequate environmental safety and economic sustainability; thus, the implementation of circular economy principles has become an essential strategy for post-war development.

Purpose. The article aims to theoretically substantiate and develop a conceptual model for the strategic management of territorial community reconstruction projects based on a circular economy. This approach involves transforming the project life cycle and establishing specialized institutional structures.

Materials and Methods. This study employs a comprehensive set of scientific methods: systems analysis to review the project life cycle phases (based on PMBOK), structural-functional modeling to develop the Circular Project Office framework, and tabular and graphical methods for visualizing the strategic choice matrix. The theoretical foundation comprises the works of leading scholars and the outcomes of the RECONSTRUCT project.

Results. The authors propose a transformational life-cycle model for reconstruction projects based on the “Building as a Material Bank” (BAMB) principle. The study substantiates the necessity of establishing a Circular Project Office (CPO) to coordinate a community's material, investment, and social flows. A strategic choice matrix has been developed to enable local governments to select the optimal recovery model (Circular Hub, Inter-Community Symbiosis, or Adaptive Reuse) based on the extent of damage and local resource potential. The role of AI and blockchain technologies is identified as a key factor in ensuring transparency and efficiency in reconstruction. Practical testing of these approaches was conducted through scenario modeling and the development of pilot cases for territorial communities with varying levels of destruction and resource availability.

Discussion. Further studies will focus on adapting national legislation to circular construction requirements, developing a methodology for assessing the “R-index” for municipal facilities, and integrating “digital twin” technologies into the asset management systems of territorial communities.

Key words: territorial community, strategic management, circular economy, reconstruction project, demolition waste, sustainability, digital material passports, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма відновлення національної економіки України вимагає докорінного перегляду традиційних підходів до управління розвитком територій. Масштабні руйнування інфраструктури та житлового фонду територіальних громад (ТГ) сформували безпрецедентний виклик, який неможливо подолати у межах класичної лінійної моделі «ресурс — продукт — відходи». За існуючих умов дефіциту капітальних інвестицій та критичного нагромадження залишків руйнувань, виникає гостра науково-практична потреба у розробці стратегій відбудови, що базуються на засадах циркулярної економіки [11; 13; 14].

Проблема полягає у відсутності цілісного методологічного інструментарію стратегічного управління проєктами на муніципальному рівні, який би дозволяв інтегрувати принципи замкненого циклу в життєвий цикл відбудови. Традиційний проєктний менеджмент у ТГ часто орієнтований на короткострокові операційні результати, ігноруючи стратегічні аспекти сталого розвитку: вторинне використання ресурсів, мінімізацію екологічного сліду та створення локальних ланцюгів доданої вартості.

Інтеграція циркулярних принципів у стратегічне управління проєктами відбудови дозволить не лише оптимізувати витрати громад на будівельні матеріали та енергоносії, а й забезпечити відповідність національних проєктів європейським стандартам «зеленого» переходу (EU Green Deal). Таким чином, трансформація системи управління проєктами ТГ із лінійної на циркулярну є важливою умовою забезпечення життєстійкості та довгострокової конкурентоспроможності територій у поствоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління проєктами та впровадження принципів циркулярної економіки на місцевому рівні перебувають у центрі уваги багатьох провідних науковців. Теоретичні засади інтеграції циклічних моделей у процеси відновлення територій закладені у працях таких зарубіжних дослідників, як S. Çetin та J. Kirchherr [1], які запропонували фреймворк «Build Back Circular» (BBC), наголошуючи на важливості апсайклінгу та вторинного використання ресурсів під час повоєнної відбудови. Фундаментальне значення для формування прикладних засад цієї концепції мають розробки

європейського проекту RECONSTRUCT, де обґрунтовано територіальну систему будівництва з низьким вуглецевим слідом, що базується на цифровізації життєвого циклу матеріалів та використанні ІІІ для управління вторинною сировиною [2].

У наукових дискусіях щодо просторового аспекту циркулярності M. Gros-Balthazard та M. Talandier [3] акцентують увагу на територіальній нерівності в управлінні відходами, доводячи необхідність формування симбіотичних зв'язків між урбанізованими центрами та периферією для ефективної регенерації ресурсів. Дослідження P. Schröder та J. Barrie [4] підкреслюють роль циркулярної економіки як ключового важеля реанімації Цілей сталого розвитку, вказуючи на необхідність реформування міжнародної фінансової архітектури для підтримки інклюзивних моделей циклічності.

Сучасний вітчизняний науковий дискурс акцентує увагу на циркулярній економіці як стратегічному інструменті зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Зокрема, у дослідженнях Т. Білоусько [5] обґрунтовано, що в умовах збройної агресії модель «10R» є найбільш ефективним механізмом досягнення стійкості. Цей підхід доповнюється працями Т. Кобилинської, Н. Гринчак та О. Мотузки [10], які ґрунтовно аналізують взаємозв'язок між економічним зростанням регіонів та екологічною стабільністю, зокрема через мінімізацію викидів CO₂. Питання практичної реалізації цих принципів у межах публічного управління фінансуванням відбудови громад досліджено О. Дегтярем [6], який наголошує на необхідності комплексних політик для відновлення інфраструктури на засадах життє-

стійкості. У контексті сучасних викликів Н. Павліха та О. Корнелюк [9] також доводять пріоритетність переходу до циркулярних моделей як базису для повоєнного відновлення територій. Водночас, попри наявні здобутки, вітчизняні розробки щодо створення прикладного методологічного інструментарію управління проектами відбудови територіальних громад на засадах замкненого циклу залишаються фрагментарними. Це зумовлює потребу в детальнішому вивченні зазначеної проблематики з урахуванням інституційної спроможності конкретних громад.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці концептуальної моделі стратегічного управління проектами відбудови територіальних громад на засадах циркулярної економіки, що передбачає трансформацію життєвого циклу проектів та створення спеціалізованих інституційних структур.

Виклад основного матеріалу. Перехід до стратегічного управління проектами відбудови на засадах циркулярної економіки зумовлює необхідність докорінного перегляду структури та змістовного наповнення фаз життєвого циклу традиційного проектного менеджменту. У межах лінійної парадигми життєвий цикл зазвичай обмежується послідовністю «ініціація — планування — реалізація — завершення», де фінальна стадія передбачає виключно передачу об'єкта в експлуатацію. Натомість циркулярна модель управління проектами в територіальних громадах (ТГ) трансформує цей ланцюг у замкнену систему, інтегруючи принципи «Build Back Circular» (BBC) та концепцію «Building as a Material Bank» (BAMB) (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель інтегрованого життєвого циклу проекту відбудови ТГ на засадах циркулярної економіки
Джерело: розроблено авторами

На стадії ініціації проекту відбудови традиційне техніко-економічне обґрунтування доповнюється комплексним ресурсним аудитом території. Об'єктом управління на цьому етапі стають не лише фінансові та трудові ресурси, а й антропогенні відклади, а саме відходи руйнації, що розглядаються як потенційні активи. Стратегічне управління передбачає ідентифікацію, кількісну оцінку та морфологічний аналіз будівельних відходів безпосередньо в межах ТГ, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати та зменшити потребу в первинній сировині.

Фаза планування та проектування зазнає найбільш суттєвих метаморфоз через впровадження принципу «Design for Disassembly» (проектування з урахуванням демонтажу). Стратегічне рішення щодо конструктивних особливостей об'єктів соціальної чи житлової інфраструктури ТГ тепер базується на можливості їх майбутньої модернізації, ремонту або деконструкції без втрати цінності матеріалів. Інструментарієм такої трансформації виступає формування «цифрових паспортів матеріалів» та застосування 6D-BIM моделювання, що забезпечує прозорість матеріальних потоків упродовж усього циклу від зведення до повної переробки.

На етапі реалізації проекту стратегічне управління зміщується в площину «урбаністичного майнінгу» та промислового симбіозу. Виконання робіт інтегрує процеси селективного демонтажу та локальної переробки відходів руйнації безпосередньо на будівельних майданчиках громади. Це потребує специфічних управлінських компетенцій щодо координації між постачальниками вторинної сировини, підрядниками та муніципальними службами, формуючи локальні ланцюги доданої вартості, які підтримують економічну самодостатність громади.

Завершальна стадія проекту у циркулярному контексті не означає припинення управлінського впливу. Замість виходу з проекту, ОМС забезпечує систему моніторингу життєвого циклу об'єкта, готуючи підґрунтя для його майбутнього відновлення (Refurbish) або перепрофілювання (Remanufacture). Таким чином, трансформація життєвого циклу (схема 1) полягає у заміні дискретних етапів будівництва на безперервний цикл управління ресурсами, де кожен завершений проект стає ресурсним донором для наступних ініціатив розвитку ТГ, що критично важливо для забезпечення їхньої життєстійкості та екологічної безпеки.

Трансформація життєвого циклу проектів відбудови вимагає не лише методологічних змін, а й відповідної інституційної підтримки на муніципальному рівні. Для ефективної реалізації стратегій циклічного відновлення в структурі територіальної громади пропонується створення специфічного виконавчого органу, а саме Циркулярного проектного офісу (Circular Project Office, CPO). На відміну від традиційних відділів капітального будівництва, діяльність CPO спрямована на стратегічну координацію трьох ключових векторів розвитку територій: матеріального, інвестиційного та соціального (рис. 2).

Першим пріоритетним напрямом діяльності CPO є управління матеріальними потоками. У межах цієї функції офіс забезпечує наскрізний моніторинг та складну логістику відходів руйнації між майданчиками демонтажу та об'єктами нового будівництва. Як зазначають М. Gros-Balthazard та М. Talandier [3], ефективне управління потоками відходів на територіальному рівні дозволяє нівелювати нерівність у розподілі ресурсів та формувати симбіотичні зв'язки всередині громади. Стратегічне завдання CPO полягає у перетворенні локальних ланцюгів поста-

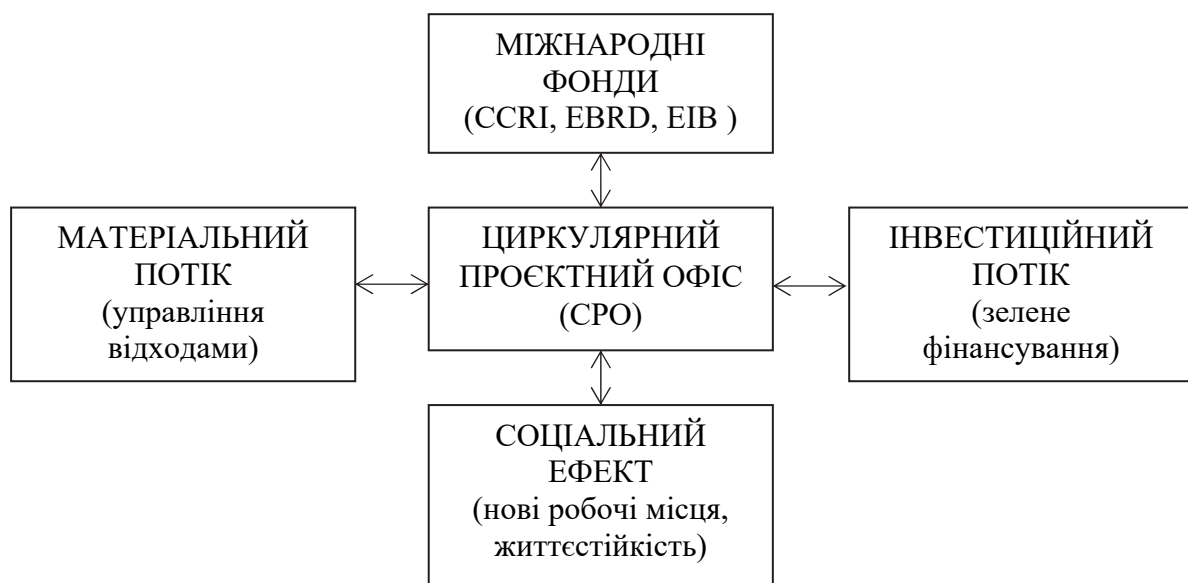


Рис. 2. Структурно-функціональна модель Циркулярного проектного офісу (CPO) ТГ

Джерело: розроблено авторами

чання на замкнені цикли, де офіс виступає модератором бази даних вторинної сировини.

Другим вектором є формування та управління інвестиційними потоками. Спираючись на дослідження О. Дегтяря [6], можна стверджувати, що публічне управління фінансуванням відбудови потребує комплексних інструментів, що забезпечують прозорість та підзвітність. СРО стає центром компетенцій для роботи з міжнародними фондами (зокрема через ініціативи Circular Cities and Regions Initiative, CCRI), які надають пріоритетне «зелене» фінансування. У контексті післявоєнного відновлення, здатність громади продемонструвати цифрові паспорти матеріалів та зниження карбонового сліду через механізми СРО стає критичною перевагою для залучення грантів від ЕІВ чи ЕБРД.

Третім напрямом є генерування соціального ефекту. Діяльність офісу стимулює створення нових робочих місць у секторах рециклінгу та відновлення матеріалів безпосередньо всередині ТГ. Це відповідає принципам життєстійкості громад, забезпечуючи не лише відновлення інфраструктури, а й ревіталізацію місцевої економіки. Таким чином, пропонується модель СРО (рис. 2) дозволяє інтегрувати екологічні цілі у загальну стратегію підвищення конкурентоспроможності ТГ, створюючи інституційний фундамент для переходу до інтелектуальної моделі зростання.

Ефективна імплементація циркулярних стратегій у територіальних громадах неможлива без застосування сучасних ІТ-технологій, які виступають ключовим каталізатором прозорості та операційної ефективності. Спираючись на досвід європейського проєкту RECONSTRUCT [2], ми пропонуємо інтегрувати у діяльність ТГ два типи інноваційних цифрових рішень.

По-перше, використання AI-платформ для аналізу супутникових знімків та даних з БПЛА. Управлінська цінність таких систем полягає в автоматизації процесу ідентифікації руйнувань та оцінки обсягів антропогенних покладів. Штучний інтелект

дозволяє з високою точністю диференціювати типи матеріалів (бетон, метал, деревина) на ранніх етапах ініціації проєкту. Це дає змогу ОМС розробляти точні «ресурсні карти» громади, що є критично важливим для планування потужностей переробних підприємств та розрахунку потреби у логістичному забезпеченні.

По-друге, впровадження блокчейн-систем для відстеження походження вторинної сировини. Одним із основних бар'єрів на шляху до широкого використання перероблених матеріалів є недовіра до їхньої якості та походження. Блокчейн-технологія дозволяє створити незмінний «цифровий слід» кожного компонента відбудови від моменту демонтажу до повторного використання у новому об'єкті. Така прозорість є ключовою вимогою міжнародних донорів та інвесторів, оскільки вона гарантує відповідність проєктів екологічним стандартам та унеможливує корупційні ризики у сфері поводження з відходами руйнації.

Для практичного застосування запропонованого підходу нами розроблено авторську матрицю вибору стратегії відбудови. Вона базується на поєднанні двох критичних параметрів: ступеня фізичних руйнувань інфраструктури та наявного ресурсного (переробного) потенціалу громади (табл. 1).

З метою перевірки практичної релевантності розробленої матриці стратегічного вибору (табл. 1) та підвищення прогностичної цінності дослідження проведено сценарне моделювання впровадження циркулярних моделей відбудови на основі пілотних типологічних кейсів територіальних громад. Такий підхід дозволяє оцінити управлінські, економічні та екологічні наслідки реалізації запропонованих стратегій без прив'язки до конкретної громади, що є методологічно коректним для концептуальних досліджень у сфері публічного управління.

Сценарій 1 (модель Circular Hub). Для громад із високим рівнем руйнувань та наявним або потенційно доступним переробним ресурсом впровадження моделі Circular Hub забезпечує формування

Таблиця 1

Матриця стратегічного вибору моделі відбудови ТГ на засадах циркулярності

Ступінь руйнувань	Ресурсний потенціал	Рекомендована стратегія	Характеристика управлінської моделі
Високий	Наявність власної переробки	Circular Hub	Створення повного циклу рециклінгу; будівництво нових об'єктів виключно з використанням перероблених компонентів та модульних технологій.
Середній	Відсутність локальної переробки	Inter-Community Symbiosis	Модель територіального кластера: передача відходів сусіднім громадам-хабам в обмін на сертифіковані будматеріали або послуги.
Низький	Достатність локальних ресурсів	Adaptive Reuse	Пріоритет на реновацію та енергоефективну модернізацію існуючих будівель із застосуванням матеріалів, придатних до подальшого демонтажу.

Джерело: розроблено авторами

повного замкненого циклу використання матеріалів руйнації. За результатами сценарного моделювання, повторне залучення до 60–70% будівельних відходів у нові проекти дозволяє знизити потребу в первинній сировині на 25–35% та скоротити вуглецевий слід будівельних робіт у середньому на 30–40%. Управлінський ефект полягає у трансформації громади з реципієнта допомоги у активного виробника вторинних ресурсів.

Сценарій 2 (модель Inter-Community Symbiosis). Для громад із середнім рівнем руйнувань та відсутністю власної переробної інфраструктури оптимальною є модель міжмуніципальної симбіозної взаємодії. У цьому сценарії відходи руйнації передаються до спеціалізованих громад-хабів, що дозволяє зменшити сукупні витрати на відбудову на 15–20% за рахунок ефекту масштабу та спільного використання інфраструктури. Такий підхід формує просторові ланцюги циркулярної доданої вартості та знижує фінансове навантаження на окремі територіальні громади.

Сценарій 3 (модель Adaptive Reuse). Для громад із незначними руйнуваннями та високою цінністю наявного будівельного фонду доцільною є стратегія адаптивного повторного використання об'єктів. Сценарний аналіз свідчить, що реновація та енергоефективна модернізація існуючих будівель дозволяє знизити капітальні витрати на 20–30% порівняно з новим будівництвом, а також подовжити життєвий цикл об'єктів на 15–25 років. У цьому випадку циркулярність реалізується передусім через мінімізацію утворення відходів та збереження вкладеного матеріального й енергетичного ресурсу.

Для забезпечення управлінської вимірюваності запропонованих моделей та можливості їх інтеграції у діяльність Циркулярного проектного офісу сформовано систему ключових кількісних індикаторів ефективності, що охоплює економічний, екологічний та соціальний виміри.

До економічних індикаторів віднесено частку вторинних матеріалів у загальній структурі будівельних ресурсів (%), рівень скорочення капітальних витрат на відбудову (%), а також обсяг залученого «зеленого» фінансування на один проект.

Екологічний блок включає показники повторного використання відходів руйнації (%), скорочення викидів CO₂ (т/рік) та зменшення обсягів захоронення будівельних відходів.

Соціальні індикатори відображають кількість створених робочих місць у сфері циркулярної економіки, рівень залучення локального бізнесу та індекс життєстійкості громади.

Запропонована система індикаторів дозволяє перейти від декларативного впровадження принципів циркулярної економіки до орієнтованого на результат стратегічного управління проектами відбудови.

Логіка матриці (табл. 1) демонструє, що стратегічне управління в ТГ не повинно бути уніфіко-

ваним. Для громад із критичними руйнуваннями найбільш доцільною є модель «Circular Hub», яка стимулює розвиток промислового сектору всередині території. У випадках, коли створення власної переробки є економічно недоцільним (модель «Inter-Community Symbiosis»), стратегічний менеджмент має зміщуватися у площину міжмуніципального співробітництва, що дозволяє громадам спільно використовувати дороговартісне обладнання. Модель «Adaptive Reuse» є найбільш актуальною для громад, що постраждали частково, де основний фокус менеджменту спрямований на збереження існуючої цінності об'єктів та інтеграцію «розумних» систем моніторингу їх стану.

Здійснений сценарний аналіз підтверджує, що ефективність впровадження циркулярних моделей відбудови безпосередньо залежить від інституційної спроможності громади та рівня інтеграції спеціалізованих управлінських структур. Найвищі результати досягаються у разі повноцінного функціонування Циркулярного проектного офісу та застосування цифрових інструментів моніторингу матеріальних потоків, тоді як інерційний сценарій з обмеженим використанням циркулярних підходів призводить до втрати економічних і екологічних переваг.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегічне управління проектами відбудови на засадах циркулярної економіки пропонує якісну трансформацію системи муніципального менеджменту, де головним пріоритетом стає не просто фізичне відновлення інфраструктури, а формування замкнених циклів використання ресурсів у межах територіальної громади. Дослідження доводить, що перехід від лінійних моделей відбудови до концепції «будівля як банк матеріалів» є не лише способом нівелювання екологічних наслідків війни, а й стратегічним інструментом забезпечення економічної самодостатності громад через капіталізацію відходів руйнації як вторинної сировини.

Успіх реалізації цієї концепції в сучасних умовах безпосередньо залежить від інституційної здатності органів місцевого самоврядування створювати спеціалізовані структури, такі як Циркулярні проектні офіси, що здатні координувати матеріальні, інвестиційні та соціальні потоки. Використання інтелектуальних цифрових рішень (AI-платформ для ресурсного аудиту та блокчейн-систем для забезпечення прозорості ланцюгів постачання) дозволяє мінімізувати корупційні ризики та суб'єктивізм, перетворюючи громаду на прозору, екологічно відповідальну та інвестиційно привабливу екосистему для міжнародних донорів. Водночас подолання технологічного розриву та застарілих нормативних підходів вимагає побудови принципово нової моделі стратегічного планування, де відбудова базується на матриці вибору оптимальних рішень, від створення індустриальних циркулярних хабів до адаптивного перепрофілювання існуючих об'єктів. Впровадження

принципів замкненого циклу забезпечує перехід від реактивного відновлення залишків до проактивного моделювання стійкого середовища, що створює умови для формування громад, які є одночасно економічно життєздатними, соціально резильєнтними та екологічно безпечними, що і становить фундамент сталого розвитку територій у поствоєнній перспективі.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів адаптації циркулярних стандартів будівництва до національного законодавства України, вдосконалення фінансових інструментів стимулювання «зеленого» підприємництва на місцевому рівні та інтеграцію технологій «цифрових двійників» матеріалів для автоматизації моніторингу життєвого циклу об'єктів відбудови.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Çetin S., Kirchherr J. The Build Back Circular Framework: Circular Economy Strategies for Post-Disaster Reconstruction and Recovery. *Circular Economy and Sustainability*. 2025. Vol. 5. P. 1689–1726. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00495-y>
2. RECONSTRUCT Project. A Territorial Construction System for a Circular Low-Carbon Built Environment. *Circular Cities and Regions Initiative (CCRI)*. European Commission. 2025. URL: <https://reconstruct-project.eu/> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Talandier M., Gros-Balthazard M. Circular Economy and Core-Periphery Relations: Territorial Inequalities in Waste Management through Agglomeration, Proximity, and Structural Effects. *Journal of Circular Economy*. 2025. Vol. 2, No. 4. P. 1–36. DOI: <https://doi.org/10.55845/JYUT2597>
4. Schröder P., Barrie J. How the circular economy can revive the Sustainable Development Goals: Priorities for immediate global action, and a policy blueprint for the transition to 2050. Research Paper. London: *Chatham House, Royal Institute of International Affairs*. 2024. 81 p. DOI: 10.55317/9781784136222
5. Білоусько Т.Ю. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>
6. Дегтяр О.А. Публічне управління фінансуванням відбудови територіальних громад в післявоєнний період. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 10 (18). С. 468–479. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-468-479](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-468-479)
7. Щур Р., Припхан І., Урбанович М. Дослідження ефективності використання фінансових інструментів відновлення та розвитку територіальних громад України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. 1(41). С. 337–350. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-337-350](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-337-350)
8. Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення : колективна монографія / за заг. ред. А.А. Вдовічена. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2025. 276 с.
9. Павліха Н.В., Корнелюк О.А. Циркулярна модель як інноваційна система відновлення конкурентоспроможності регіонів і територіальних громад в Україні у воєнний і повоєнний періоди. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 3(103). С. 179–193. DOI: <http://doi.org/10.31713/ve3202317>
10. Кобилянська Т., Гринчак Н., Мотузка О. Модель циркулярної економіки в пом'якшенні наслідків зміни клімату в Україні. *Society and Security*. 2025 1(7). С. 3–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2025-1\(7\)-3-16](https://doi.org/10.26642/sas-2025-1(7)-3-16)
11. Колодій О.М. Особливості використання проектного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14>
12. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проектний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
13. Леміш К., Токаренко О., Сова А. Роль територіальних громад у сталому розвитку держави в умовах збройного конфлікту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-9>
14. Котов І.В. Напрями відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. (17). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-14>

15. Хошуляк О. Інтеграція напрямів стратегічного та просторового планування територіальних громад в контексті децентралізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. (22). С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.11>

16. Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. (13). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>

References

1. Çetin, S., & Kirchherr, J. (2025). The build back circular framework: Circular economy strategies for post-disaster reconstruction and recovery. *Circular Economy and Sustainability*, 5, 1689–1726. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00495-y>

2. RECONSTRUCT Project. (2025). *A territorial construction system for a circular low-carbon built environment*. Circular Cities and Regions Initiative (CCRI), European Commission. <https://reconstruct-project.eu/>

3. Talandier, M., & Gros-Balthazard, M. (2025). Circular economy and core-periphery relations: Territorial inequalities in waste management through agglomeration, proximity, and structural effects. *Journal of Circular Economy*, 2(4), 1–36. <https://doi.org/10.55845/JYUT2597>

4. Schröder, P., & Barrie, J. (2024). *How the circular economy can revive the Sustainable Development Goals: Priorities for immediate global action, and a policy blueprint for the transition to 2050* (Research paper). Chatham House, Royal Institute of International Affairs. <https://doi.org/10.55317/9781784136222>

5. Bilousko, T. Yu. (2024). Tsyrukuliarna ekonomika v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>

6. Dehtiar, O. A. (2025). Publichne upravlinnia finansuvanniam vidbudovy terytorialnykh hromad v pisliavoiennyi period. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 10(18), 468–479. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-468-479](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-468-479)

7. Shchur, R., Prypkhan, I., & Urbanovych, M. (2025). Doslidzhennia efektyvnosti vykorystannia finansovykh instrumentiv vidnovlennia ta rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(41), 337–350. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-337-350](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-337-350)

8. Vdovychenko, A. A. (Ed.). (2025). *Orhanizatsiino-upravlinski osnovy rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia* (Kolektyvna monohrafiia). ChTEI DTEU.

9. Pavlikha, N. V., & Korneliuk, O. A. (2023). Tsyrukuliarna model yak innovatsiina systema vidnovlennia konkurentospromozhnosti rehioniv i terytorialnykh hromad v Ukraini u voiennyi i povoiennyi periody. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Serii: Ekonomichni nauky*, 3(103), 179–193. <http://doi.org/10.31713/ve3202317>

10. Kobylinska, T., Hrynychak, N., & Motuzka, O. (2025). Model tsyrukuliarnoi ekonomiky v pomiakshenni naslidkiv zminy klimatu v Ukraini. *Society and Security*, 1(7), 3–16. [https://doi.org/10.26642/sas-2025-1\(7\)-3-16](https://doi.org/10.26642/sas-2025-1(7)-3-16)

11. Kolodii, O. M. (2024). Osoblyvosti vykorystannia proiektnoho pidkhodu do upravlinnia terytorialnymy hromadamy v suchasnykh voiennykh umovakh. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14>

12. Semeniuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, Ya. (2023). Stratehichni rozvytok hromad v umovakh podolannia voiennykh vyklykiv: Proiektnyi pidkhid. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>

13. Lemish, K., Tokarenko, O., & Sova, A. (2025). Rol terytorialnykh hromad u stalomu rozvytku derzhavy v umovakh zbroinoho konfliktu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5(56), 63–71. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-9>

14. Kotov, I. V. (2025). Napriamy vidnovlennia terytorialnykh hromad v pisliavoiennyi period v Ukraini. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-14>

15. Khokhuliak, O. (2025). Intehratsiia napriamiv stratehichnoho ta prostorovoho planuvannia terytorialnykh hromad v konteksti detsentralizatsii. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, 22, 104–110. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.11>

16. Dovzhenko, V. A., Pershko, L. O., & Sus, Yu. Yu. (2024). Planuvannia finansovykh resursiv terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>

Дата першого надходження статті до видання: 21.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Гордополов Володимир Юрійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Hordopolov Volodymyr

*DSc. (Economics), Professor,
Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-3151-8035*

Роскладка Андрій Анатолійович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри цифрової економіки та системного аналізу
Державний торговельно-економічний університет*

Roskladka Andrii

*DSc. (Economics), Professor,
Head of Digital Economics and System Analysis Department
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-1297-377X*

Овчарик Роман Юрійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Ovcharyk Roman

*PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-6536-9712*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11973

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ІТ-СФЕРИ НА ОСНОВІ МЕТОДУ ВІДСТАНІ ВІД ЕТАЛОНУ

COMPARATIVE ANALYSIS OF IT COMPANIES' PERFORMANCE EFFICIENCY BASED ON THE BENCHMARK DISTANCE METHOD

Анотація. Вступ. В умовах стрімкої цифровізації та глобальної конкуренції традиційні методи оцінки результативності бізнесу стають недостатніми для компаній ІТ-сектору, де ключову роль відіграє інтелектуальний капітал та сила бренду. Специфіка бізнес-моделей технологічних підприємств потребує інтеграції фінансових показників із нефінансовими даними, що відображають видимість компанії у цифровому середовищі та її привабливість як роботодавця.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування та практична апробація алгоритму компаративного аналізу ефективності функціонування ІТ-компаній на основі методу відстані від еталону, що дозволяє ранжувати суб'єкти господарювання за рівнем раціональності їхніх бізнес-моделей.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували фінансова звітність українських ІТ-компаній (ТОВ «Уапром», ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Глобаллджик Україна», ТОВ «Тієтоєври Кріейт Україна»), а також нефінансові дані з сервісів Google Trends, GitHub, LinkedIn та Glassdoor. У процесі роботи використано метод відстані від еталону на основі евклідової відстані, експертний метод для визначення коефіцієнтів значущості показників та метод нормалізації даних.

Результати. Розроблено послідовний алгоритм компаративного аналізу, що включає формування переліку нематеріальних параметрів, збір фінансових індикаторів та обчислення інтегрального показника ефективності. Проведено порівняльну оцінку обраних компаній станом на 2024 рік. Встановлено, що найбільш ефективною бізнес-моделлю характеризується ТОВ «Розетка.УА» ($I=0,667$), що обумовлено високою оборотністю активів та значною активністю в онлайн-просторі, тоді як ТОВ «Тієтоєври Кріейт Україна» має найбільше відхилення від еталону ($I=0,807$).

Перспективи. Подальші дослідження пропонуються спрямувати на розширення переліку нефінансових індикаторів, зокрема через аналіз інтенсивності розробки програмного коду в публічних репозиторіях, а також на адаптацію запропонованої методики для прогнозування стійкості ІТ-бізнесу в умовах кризових явищ.

Ключові слова: компаративний аналіз, метод відстані від еталону, ефективність ІТ-компаній, нефінансові показники, інтегральний показник, бізнес-модель підприємства.

Summary. Introduction. In the context of rapid digitalization and global competition, traditional methods of assessing business performance are becoming insufficient for IT sector companies, where intellectual capital and brand strength play a key role. The specific nature of technology enterprises' business models requires the integration of financial indicators with non-financial data reflecting the company's visibility in the digital environment and its attractiveness as an employer.

Purpose. The study aims to substantiate and practically approve an algorithm for comparative analysis of IT companies' performance efficiency based on the benchmark distance method, which allows ranking business entities by the rationality of their business models.

Materials and methods. The information base of the study included the financial statements of Ukrainian IT companies (Ua-prom LLC, Rozetka.UA LLC, GlobalLogic Ukraine LLC, TietoEVRY Create Ukraine LLC), as well as non-financial data from Google Trends, GitHub, LinkedIn, and Glassdoor services. The research utilized the benchmark distance method based on Euclidean distance, an expert method for determining significance coefficients of indicators, and data normalization methods.

Results. A sequential algorithm for comparative analysis was developed, including the formation of a list of intangible parameters, the collection of financial indicators, and the calculation of an integral efficiency indicator. A comparative assessment of the selected companies as of 2024 was conducted. It was established that Rozetka.UA LLC ($I=0.667$) is characterized by the most efficient business model due to high asset turnover and significant activity in the online space, while TietoEVRY Create Ukraine LLC showed the largest deviation from the benchmark ($I=0.807$).

Discussion. Further research is proposed to focus on expanding the list of non-financial indicators, particularly through analyzing the intensity of software code development in public repositories, and on adapting the proposed methodology for predicting the resilience of IT businesses during crises.

Key words: comparative analysis, benchmark distance method, IT companies efficiency, non-financial indicators, integral indicator, business model evaluation.

Постановка проблеми. Питання визначення не ефективності функціонування підприємства є важливим для різних сторін, у тому числі менеджменту, інвесторів, працівників, консультантів, державних органів. Розуміючи результативність роботи бізнесу, можна обрати ті активи, які дозволяють формувати найбільш високу дохідність, або ж визначити вузькі місця в межах господарської діяльності компанії у порівнянні з конкурентами, що дозволить обґрунтувати напрямки подальшого посилення операційних процесів. Тому дослідження порівняльного аналізу ефективності функціонування компаній, у тому числі у сфері ІТ, є важливим.

Актуальність дослідження підвищується в умовах активного розвитку сфери інформаційних технологій. Навіть в умовах повномасштабної війни Росії проти України ця галузь все одно здатна формувати суттєво більший обсяг доданої вартості порівняно із іншими напрямками української економіки. Можна очікувати на подальше посилення процесів

цифровізації, у тому числі завдяки розвитку штучного інтелекту, що означає вірогідно збереження висхідного тренду розвитку сфери інформаційних технологій. В таких умовах важливо розуміти, які компанії характеризуються більш раціональною бізнес-моделлю, а які потребують активних управлінських дій для забезпечення стійкого ринкового положення. При цьому традиційні методи вивчення ефективності функціонування підприємства не завжди оптимальні для формування адекватного розуміння їх успішності. Для компаній сфери інформаційних технологій важливими є не стільки ті параметри, які відображені у стандартизованій фінансовій звітності, скільки якість людського капіталу, сила бренду тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ряд вчених та практиків звертають увагу на підходи до вивчення ефективності підприємств сфери інформаційних технологій та пошуку джерел доступної публічної інформації для реалізації такого

процесу. Ряд міжнародних організацій пропонують набори показників для вимірювання особливостей цифрової економіки, наприклад, ОЕСР [12]; I-DESI ЄС [6] тощо. Проте вони не зовсім адаптовані до бізнес-діяльності, а скоріше необхідні для оцінки рівня цифровізації конкретної національної економіки. У наукових працях підкреслюється необхідність застосування як фінансової, так і нефінансової інформації при здійсненні компаративного аналізу ефективності компаній сфери інформаційних технологій [10, с. 2]. З таким твердженням можна погодитись, адже, як було сказано, бізнес-модель таких підприємств характеризується своїми особливостями, і її ядром є персонал, а не основні засоби чи оборотний капітал, які відображаються у балансі компанії.

Нефінансові та фінансові показники тісно корелюють з якісними та кількісними заходами, а тому їх слід враховувати при формуванні аналітичного висновку щодо раціональності поточної ділової активності конкретної компанії [14, с. 143]. Частина нефінансових даних наявна у корпоративному звіті, проте не існує усталених форм управлінської звітності. Мова може йти як про набір показників, так і певний опис [7, с. 140]. Часто підприємства використовують ті дані, які найкращим чином характеризують їх соціальну відповідальність. Це означає, що самі результати не завжди є співставними, що потребує формування власного підходу до реалізації поставленого завдання. В якості джерел, які дозволяють формувати уніфіковані дані,

відносять, наприклад, сервіс відслідковування інтенсивності певного пошукового запиту у мережі Google, а саме Google Trends [3, с. 811]. Відповідні дані демонструють силу бренду підприємства у цифровому середовищі.

Також доцільно звертати увагу на людський капітал, який здатен забезпечити суттєвий рівень конкурентоспроможності підприємства сфери інформаційних технологій [1, с. 45; 11, с. 303]. У наукових працях згадується таке джерело інформації, як GitHub [8, с. 239], який демонструє активність роботи співробітників як над окремими публічними проектами самого бізнесу, так і над сторонніми. Це непряма ознака рівня компетентності співробітників підприємства сфери інформаційних технологій. Таким чином, у науковому середовищі пророблені такі аспекти, як джерела інформації для оцінки ефективності компаній сфери інформаційних технологій, оптимальні набори показників тощо. Проте відсутній чіткий алгоритм застосування саме компаративного аналізу ефективності компаній досліджуваної сфери. Для цього пропонується поєднати як фінансові, так і нефінансові показники в межах методу відстані від еталону, що дозволить провести ранжування раціональності бізнес-моделей різних підприємств з точки зору ефективності їх роботи.

Мета статті. Таким чином, метою роботи є обґрунтування алгоритму компаративного аналізу ефективності компаній ІТ-сфери на основі методу відстані від еталону. Відповідно, в якості завдань виділено:



Рис. 1. Алгоритм компаратного аналізу ефективності компаній ІТ-сфери на основі методу відстані від еталону
Джерело: авторська пропозиція

1. Запропонувати основні етапи алгоритму компаративного аналізу ефективності компаній ІТ-сфери на основі методу відстані від еталону.

2. Провести розрахунок відповідних фінансових та нефінансових показників.

3. Застосувати метод відстані від еталону по відношенню до систематизованих значень фінансових та нефінансових показників для визначення ступеня ефективності функціонування таких компаній, як ТОВ «Уапром», ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Глобаллджик Україна», ТОВ «Тіетоеврі Кріейт Україна» станом на 2024 рік.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для забезпечення порівняння ефективності бізнес-моделей різних підприємств, що діють у сфері інформаційних технологій, запропоновано послідовний алгоритм реалізації аналітичних дій. Перш за все, необхідно сформувати перелік доступних зовнішньому аналітику нематеріальних параметрів ІТ-компаній.

Навіть у тому випадку, якщо одне із підприємств визначає своє положення прямо із іншими на конкурентному ринку, то все одно обсяг значного масиву даних буде недоступним. Тому слід використовувати окремі індикатори, які характеризують такі виміри, як управління персоналом, в тому числі талантами, стійкість поточної бізнес-моделі, рівень визнання в галузі, видимість у цифровому просторі тощо (Рис. 1).

Для цього доцільно використовувати дані ділових соціальних мереж, сервісів розміщення програмного коду, аналітичні компоненти пошукових систем, сервіси, що систематизують відгуки клієнтів, працівників тощо.

Для отримання значень фінансових індикаторів слід зібрати інформацію з бухгалтерської звітності компанії. Наступним кроком, після збору усіх даних

в межах однієї таблиці, як фінансових так і нефінансових, доцільно застосувати експертний метод або метод попарних порівнянь для того, щоб визначити значущість кожного із наявних індикаторів. Після їх нормалізації доцільно перейти безпосередньо до визначення еталонних значень для кожного показника та провести розрахунок відносних. На основі такої інформації вже можна розрахувати значення інтегрального показника для кожної конкретної компанії, визначити відстань до еталону. Як результат, з'являється можливість інтерпретувати отримані значення, сформулювати висновки щодо ефективності функціонування компаній досліджуваної сфери.

Суть методу відстані від еталону полягає у тому, що найкращу оцінку формують ті підприємства, які наближені до певного еталонного значення. При цьому еталон визначається в межах кожного окремого показника. Комплексна оцінка формується на основі евклідової відстані від еталону до конкретного значення. При використанні показників, що мають неспівмірні одиниці, доцільно провести нормування шляхом ділення поточного значення на еталонне. Значення інтегрального показника демонструє наближеність до еталону, тобто чим воно менше, тим більш ефективною є сукупна діяльність компанії. В межах практичного прикладу здійснення компаративного аналізу враховані такі індикатори, як популярність бренду роботодавця, тривалість існування підприємства у роках, кількість послідовників у ділових соціальних мережах та кількість пошукових запитів у Google щодо конкретного бізнесу (Таблиця 1).

Наступним кроком є власне систематизація фінансових та нефінансових значень. Визначено, що найбільш важливими є рентабельність власного капіталу, популярність бренду роботодавця та чиста маржа. Наявність високого рівня маржинальності

Таблиця 1

Значення показників та вимірів нематеріальної сторони бізнес-діяльності ІТ-компаній ТОВ «Уапром», ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Глобаллджик Україна», ТОВ «Тіетоеврі кріейт Україна» станом на 2024 рік

Показники та виміри	ТОВ «Уа-пром»	ТОВ «Розетка.УА»	ТОВ «Глобаллджик Україна»	ТОВ «Тіетоеврі кріейт Україна»
Управління персоналом, у тому числі талантами				
Популярність бренду роботодавця, балів з 5 можливих	3,1	2	4	4
Стійкість бізнес-моделі				
Років існування, рік	17	16	20	27
Визнання в галузі				
Кількість послідовників у ділових соціальних мережах, тис. осіб	0	10	9	0
Видимість в онлайн просторі				
Кількість пошукових запитів у мережі Google, % порівняно з іншими	29	68	2	2

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 4; 13]

Таблиця 2

Вхідні дані для розрахунку відповідно до методу відстані від еталону для ТОВ «Уапром», ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Глобаллоджик Україна», ТОВ «Тітоєврі кріейт Україна» станом на 2024 рік

Показники	ТОВ «Уа-пром»	ТОВ «Розетка.УА»	ТОВ «Глобаллоджик Україна»	ТОВ «Тітоєврі кріейт Україна»	Коефіцієнт значущості
Нефінансові показники					
Популярність бренду роботодавця, балів з 5 можливих	3,1	2	4	4	5
Років існування, рік	17	16	20	27	4
Кількість послідовників у ділових соціальних мережах, тис. осіб	0	10	9	0	3
Кількість пошукових запитів у мережі Google, % порівняно з іншими	29	68	2	2	4
Фінансові показники					
Рентабельність власного капіталу, %	35,62	5,15	12,77	42,54	5
Чиста маржа, %	13,12	0,05	5,60	10,86	5
Оборотність активів, оборотів в рік	1,72	5,72	1,80	2,98	3

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 4; 13; 2]

та рентабельності власного капіталу означає, що у компанії достатній обсяг фінансових ресурсів для того, щоб направити кошти у диверсифікацію своєї діяльності, забезпечення подальшого розвитку персоналу як за рахунок підвищення кваліфікації, так і залучення з ринку додаткових талантів. Що ж до популярності бренду роботодавця, то цей аспект характеризує привабливість роботи на конкретну компанію, а тому ті бізнеси сфери інформаційних технологій, які мають вищу оцінку, здатні залучати найбільш амбітних, компетентних, ефективних співробітників (Таблиця 2).

На наступному кроці власне здійснено нормалізацію отриманих результатів, що дозволяє перейти

до наступного кроку, а саме розрахунку інтегрального значення результативного показника (Таблиця 3).

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш ефективною компанією є ТОВ «Розетка.УА», що пов'язано із активною комунікацією з діловим середовищем у соціальних медіа, на відміну від, наприклад, ТОВ «Уа-пром» та ТОВ «Тітоєврі Кріейт Україна». Також факторами, що призвели до такого висновку, є найбільш високий рівень зацікавленості зі сторони користувачів пошуковими системами. Також високим є критерій оборотності активів, що в сукупності призвело до найнижчого значення інтегрального показника ефективності функціонування підприємства (Таблиця 4).

Таблиця 3

Оцінка відносних значень показників в межах розрахунку відповідно до методу відстані від еталону для ТОВ «Уапром», ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Глобаллоджик Україна», ТОВ «Тітоєврі кріейт Україна» станом на 2024 рік

Показники	ТОВ «Уа-пром»	ТОВ «Розетка.УА»	ТОВ «Глобаллоджик Україна»	ТОВ «Тітоєврі кріейт Україна»	Коефіцієнт значущості
Нефінансові показники					
Популярність бренду роботодавця, балів з 5 можливих	0,78	0,50	1,00	1,00	0,2
Років існування, рік	0,63	0,59	0,74	1,00	0,25
Кількість послідовників у ділових соціальних мережах, тис. осіб	0,00	1,00	0,90	0,00	0,333
Кількість пошукових запитів у мережі Google, % порівняно з іншими	0,43	1,00	0,03	0,03	0,25
Фінансові показники					
Рентабельність власного капіталу, %	0,84	0,12	0,30	1,00	0,2
Чиста маржа, %	1,00	0,00	0,43	0,83	0,2
Оборотність активів, оборотів в рік	0,30	1,00	0,31	0,52	0,333

Джерело: авторський розрахунок

Таблиця 4

Результат розрахунку методу відстані від еталону для ТОВ «Уапром», ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Глобаллоджик Україна», ТОВ «Тістоеврі кріейт Україна» станом на 2024 рік

Показники	ТОВ «Уа-пром»	ТОВ «Розетка. УА»	ТОВ «Глобал-лоджик Україна»	ТОВ «Тістоеврі кріейт Україна»
Нефінансові показники				
Популярність бренду роботодавця, балів з 5 можливих	0,010	0,050	0,000	0,000
Років існування, рік	0,034	0,041	0,017	0,000
Кількість послідовників у ділових соціальних мережах, тис. осіб	0,333	0,000	0,003	0,333
Кількість пошукових запитів у мережі Google, % порівняно з іншими	0,082	0,000	0,236	0,236
Фінансові показники				
Рентабельність власного капіталу, %	0,005	0,155	0,098	0,000
Чиста маржа, %	0,000	0,198	0,066	0,006
Оборотність активів, оборотів в рік	0,163	0,000	0,157	0,076
I	0,792	0,667	0,759	0,807

Джерело: авторський розрахунок

Висновки. Запропоновано алгоритм компаративного аналізу ефективності компаній ІТ-сфери на основі методу відстані від еталону, та поєднує фінансові та нефінансові показники, який складається з таких етапів, як формування переліку доступних зовнішньому аналітику нематеріальних параметрів ІТ-компаній, систематизація значень показників на основі Google Trends, GitHub, LinkedIn та інших сервісів, розрахунок фінансових показників на основі бухгалтерської звітності компаній, визначення коефіцієнтів значущості для кожного показника експертним методом або методом попарних порівнянь

та їх нормалізація, визначення еталонних значень для кожного показника та розрахунок відносних, обчислення інтегрального показника для кожної компанії та здійснення їх ранжування на основі найменшої відстані до еталону, а також інтерпретація результатів та формулювання висновків щодо компаративної ефективності компаній. Апробація на прикладі чотирьох українських ІТ-компаній показала, що найбільш ефективною є ТОВ «Розетка.УА» (I = 0,667), тоді як найменш наближеною до еталону виявилась ТОВ «Тістоеврі Кріейт Україна» (I = 0,807).

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Мохненко А. С., Мельникова К. В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 42. С. 45–49.
2. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 24.01.2026).
3. Cebrián E., Domenech J., Is Google Trends a quality data source?. *Applied Economics Letters*. 2023. № 6. С. 811–815.
4. Glassdoor. URL: <https://www.glassdoor.com/index.htm> (дата звернення: 24.01.2026).
5. Google Trends. URL: <https://trends.google.com/home> (дата звернення: 24.01.2026).
6. International Digital Economy and Society Index (I-DESI) 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/funding/international-digital-economy-and-society-index-i-desi-2022> (дата перегляду: 24.01.2026).
7. Israel B., Mahuwi L., Mwenda B., A review on financial and non-financial measures of supply chain performance. *International Journal of Production Management and Engineering*. 2023. № 1. С. 17–29.
8. Liao Z., et al., The measurement of the software ecosystem's productivity with github. *Computer Systems Science and Engineering*. 2021. № 1. С. 239–258.

9. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/feed/> (дата звернення: 24.01.2026).
10. Monteiro A. P., et al., The impact of information systems and non-financial information on company success. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2022. № 45. 14 с.
11. Pastrana B., Tobón S. Emerging needs of human talent training in leading information technology companies, a socioformative analysis. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*. 2020. Vol. 16, No. 4. P. 303–319.
12. Toolkit for measuring the digital economy. URL: <https://www.oecd.org/g20/summits/buenos-aires/G20-Toolkit-for-measuring-digital-economy.pdf> (дата перегляду: 24.01.2026).
13. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 24.01.2026).
14. Zarzycka E., Krasodomska J., Non-financial key performance indicators: what determines the differences in the quality and quantity of the disclosures? *Journal of Applied Accounting Research*. 2022. № 1. С. 139–162.

References

1. Mokhnenko A. S., Melnykova K. V. (2021) Osoblyvosti korporativnoi kultury na IT-pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh vedennia biznesu [Features of corporate culture at IT enterprises in modern business conditions]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 42, pp. 45–49. [in Ukrainian]
2. Opendatabot. Available at: <https://opendatabot.ua/> [in Ukrainian]
3. Cebrián E., Domenech J. (2023) Is Google Trends a quality data source? *Applied Economics Letters*, no. 6, pp. 811–815.
4. Glassdoor. Available at: <https://www.glassdoor.com/index.htm>
5. Google Trends. Available at: <https://trends.google.com/home>
6. International Digital Economy and Society Index (I-DESI) 2022. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/funding/international-digital-economy-and-society-index-i-desi-2022>
7. Israel B., Mahuwi L., Mwenda B. (2023) A review on financial and non-financial measures of supply chain performance. *International Journal of Production Management and Engineering*, no. 1, pp. 17–29.
8. Liao Z., et al. (2021) The measurement of the software ecosystem's productivity with github. *Computer Systems Science and Engineering*, no. 1, pp. 239–258.
9. LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/feed/>
10. Monteiro A. P., et al. (2022) The impact of information systems and non-financial information on company success. *International Journal of Accounting Information Systems*, no. 45, 14 p.
11. Pastrana B., Tobón S. (2020) Emerging needs of human talent training in leading information technology companies, a socioformative analysis. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, vol. 16, no. 4, pp. 303–319.
12. Toolkit for measuring the digital economy. Available at: <https://www.oecd.org/g20/summits/buenos-aires/G20-Toolkit-for-measuring-digital-economy.pdf>
13. Youcontrol. Available at: <https://youcontrol.com.ua/> [in Ukrainian]
14. Zarzycka E., Krasodomska J. (2022) Non-financial key performance indicators: what determines the differences in the quality and quantity of the disclosures? *Journal of Applied Accounting Research*, no. 1, pp. 139–162.

Дата першого надходження статті до видання: 28.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 336.1

Демчишак Назар Богданович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Demchyshak Nazar

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0001-6852-7405*

Білецький Андрій Богданович

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Biletskyi Andrii

*Postgraduate Student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0000-1562-0163*

Щуревиц Оксана Ігорівна

*кандидат економічних наук
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Shchurevych Oksana

*PhD in Economics
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-3310-5023*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11992

РОЗВИТОК РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET IN UKRAINE: INFRASTRUCTURE SUPPORT UNDER THE CHALLENGES OF ECONOMIC INTELLECTUALIZATION

Анотація. Вступ. Розвиток ринку фінансових послуг України в умовах цифрових трансформацій супроводжується зміною інституційної структури фінансового середовища та зростанням ролі технологічних рішень у фінансових сервісів. Інтеграція фінтеху в систему фінансових відносин посилює вимоги до інфраструктурного забезпечення ринку фінансових послуг, зокрема до ІКТ-компонентів, платіжних сервісів, цифрових платформ, механізмів ідентифікації та кібербезпеки. У статті інфраструктура ринку фінансових послуг розглядається як сукупність суб'єктів та технологічних елементів, що забезпечують функціонування ринку та цифровізацію фінансових відносин. З огляду на це постає необхідність уточнення ролі фінтеху в інфраструктурі ринку фінансових послуг та емпіричного підтвердження трендів цифровізаційних змін в Україні.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Мета. Метою дослідження є вивчення ринку фінансових послуг в Україні в контексті формування інфраструктурного забезпечення та ролі фінтеху в умовах викликів інтелектуалізації національної економіки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці щодо сутності ринку фінансових послуг, фінтеху та інтелектуалізації економіки; 2) стратегічні документи державної політики цифрового розвитку та реформування фінансового сектору; 3) статистичні дані Державної служби статистики України щодо показників електронної торгівлі; 4) галузеві аналітичні джерела щодо динаміки фінтех-екосистеми України. У процесі дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для уточнення змісту ключових понять та взаємозв'язків між ними); інституційного та інфраструктурного аналізу (для обґрунтування структури ринку фінансових послуг як системи суб'єктів і технологічних рішень); статистичного аналізу (для оцінки динаміки обсягу та частки електронної торгівлі, а також кількості фінтех-компаній); логічного узагальнення (для формулювання висновків).

Результати. У статті обґрунтовано підхід, за яким фінтех доцільно розглядати як інтегрований елемент інфраструктури ринку фінансових послуг, що впливає на організацію надання фінансових сервісів, обробку даних та здійснення фінансових операцій у цифровому середовищі. Визначено, що інфраструктурне забезпечення ринку фінансових послуг формується як сукупність суб'єктів, інститутів і технологічних компонентів (ІКТ, цифрові платформи, платіжні сервіси, механізми ідентифікації та кіберзахисту), які забезпечують функціонування цифрових фінансових сервісів. На основі аналізу показників електронної торгівлі та динаміки кількості фінтех-компаній акцентовано на реаліях посилення цифровізації господарської діяльності та розширення інституційних можливостей і ролі фінтех-сектору, що узгоджується з процесами інтелектуалізації економіки та модернізації фінансової інфраструктури ринку фінансових послуг України.

Перспективи. У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на розширенні системи кількісних індикаторів оцінювання інфраструктурного забезпечення ринку фінансових послуг (зокрема, платіжної інфраструктури та цифрової ідентифікації), а також на аналізі впливу регуляторних ініціатив і стратегічних пріоритетів цифрового розвитку на трансформацію фінансової системи України.

Ключові слова: ринок фінансових послуг, фінтех, інфраструктурне забезпечення, цифрова трансформація, інтелектуалізація економіки, електронна торгівля.

Summary. Introduction. The development of Ukraine's financial services market under digital transformations is accompanied by changes in the institutional structure of the financial environment and by the growing role of technological solutions in financial service delivery. The integration of fintech into financial relations increases requirements for infrastructure support, including ICT components, payment services, digital platforms, identification mechanisms and cybersecurity. In this paper, the infrastructure of the financial services market is considered as a set of actors and technological elements that ensure digital financial interactions. Therefore, there is a need to clarify the role of fintech within this infrastructure and to provide empirical evidence of digitalization trends using relevant indicators.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate fintech as a component of infrastructure support of Ukraine's financial services market in the context of economic intellectualization and to interpret digitalization trends based on statistical and analytical indicators.

Materials and methods. The study materials include: 1) academic publications on the nature of the financial services market, fintech, and economic intellectualization; 2) strategic documents on digital development and financial sector reforms; 3) official statistics of the State Statistics Service of Ukraine on e-commerce indicators; 4) sectoral analytical sources on the dynamics of Ukraine's fintech ecosystem. The following methods were used: theoretical generalization and systematization; institutional and infrastructure analysis; elements of statistical analysis; and logical synthesis of results.

Results. The paper substantiates an approach that treats fintech as an integrated element of the financial services market infrastructure, influencing service delivery architecture, data processing and digital financial operations. The infrastructure support is defined as a combination of actors, institutions and technological components (ICT, digital platforms, payment services, identification and cybersecurity mechanisms) enabling digital financial interactions. Based on the analysis of e-commerce indicators and fintech company dynamics, the study identifies the strengthening of digital channels in economic activity and the institutional expansion of the fintech segment, which is consistent with economic intellectualization and financial infrastructure modernization processes.

Prospects. Further research should focus on expanding quantitative indicators for assessing infrastructure support of the financial services market (in particular, payment infrastructure and digital identification parameters) and analysing the impact of regulatory initiatives and strategic priorities of digital development on the transformation of Ukraine's financial environment.

Key words: financial services market, fintech, infrastructure support, digital transformation, economic intellectualization, e-commerce.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економічних систем практично усіх країн світу характеризується активною цифровізацією фінансових відносин та глобалізацією ринків, зокрема на основі зростання ролі інформаційно-комунікаційних техно-

логій. Це призводить до трансформації механізмів функціонування ринку фінансових послуг та зміни моделей надання фінансових сервісів. Інтеграція фінансових технологій у систему фінансових відносин сприяє підвищенню швидкості обробки транзакцій,

розширенню доступу до фінансових ресурсів, втім водночас зумовлює і посилення конкуренції між традиційними та новими учасниками ринку.

Фінтех-компанії, які функціонують у межах цифрової економіки, формують нову архітектуру фінансової інфраструктури, забезпечуючи здійснення електронних платежів, дистанційний банкінг, цифрову ідентифікацію та обробку великих масивів даних. У результаті відбувається поступове зміщення акцентів із традиційних організаційних моделей на платформні та технологічні рішення, що впливають на структуру фінансових потоків та способи взаємодії між економічними агентами. У системі економічних відносин інфраструктурне забезпечення ринку фінансових послуг є складним питанням, що потребує узгодження регуляторних, технологічних та інституційних аспектів. Причиною цього є динамічний розвиток цифрових сервісів, зростання обсягів електронної торгівлі та розширення фінтех-екосистеми. Такі процеси зумовлюють необхідність визначення ролі та місця фінтеху в інфраструктурі ринку фінансових послуг і актуалізують потребу наукового обґрунтування взаємозв'язку між цифровізацією, інституційними змінами та інтелектуалізацією економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження ринку фінансових послуг здійснено вітчизняними науковцями, зокрема Н. Розумович і Б. Бринзей, які розглядають сутність ринку фінансових послуг у структурі фінансових ринків [7]. Своєю чергою концептуальні та методологічні засади розвитку ринку фінансових послуг аналізує у своїх дослідженнях Л. Худолій [11]. Скажімо, проблеми розвитку фінансових технологій та їх значення для банківського сектору вивчалися у праці В. Коваленка [3], а глобальні тенденції та національні особливості розвитку фінансових технологій — у роботі Т. Шевчук і М. Панковець [12]. У праці Я. Сало розглянуто теоретичні аспекти інтелектуалізації економіки як чинника трансформації економічних систем [8]. Втім потребують подальшого вивчення проблеми визначення інфраструктурних компонентів ринку фінансових послуг, їх взаємодії в умовах цифрової трансформації та зростання ролі фінтеху, зокрема в процесах інтелектуалізації економіки.

Метою статті є вивчення ринку фінансових послуг в Україні в контексті формування інфраструктурного забезпечення та ролі фінтеху в умовах викликів інтелектуалізації національної економіки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних авторів щодо сутності ринку фінансових послуг, фінтеху та інтелектуалізації економіки; стратегічні документи державної політики цифрового розвитку та реформування фінансового сектору; статистичні дані Державної служби статистики України щодо показників електронної торгівлі; аналітичні матеріали галузевих ор-

ганізацій щодо динаміки кількості фінтех-компаній в Україні.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для уточнення понятійного апарату та визначення інфраструктурних компонентів ринку фінансових послуг); інституційного та інфраструктурного аналізу (для обґрунтування ролі фінтеху в системі фінансових відносин); статистичного аналізу (для оцінки динаміки показників електронної торгівлі та кількості фінтех-компаній); логічного узагальнення (для формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Ринок фінансових послуг є складною багаторівневою системою економічних відносин, у межах якої здійснюється надання фінансових послуг та взаємодія між фінансовими посередниками, суб'єктами господарювання, домогосподарствами та державою. У сучасних умовах його функціонування дедалі більше визначається впливом цифрових технологій, що змінюють як інституційну структуру ринку, так і механізми надання фінансових послуг.

Традиційно ринок фінансових послуг також розглядається як сукупність фінансових установ, інструментів і механізмів, що забезпечують рух фінансових ресурсів та задоволення потреб економічних агентів у капіталі, страхуванні, платіжних, інвестиційних та інших послугах. Водночас сучасний етап розвитку характеризується появою нових учасників, цифрових платформ і технологічних рішень, які формують альтернативні канали фінансової взаємодії та суттєво змінюють конкурентне середовище.

Ключовим чинником такої трансформації є розвиток фінтех-індустрії, яка поєднує фінансові послуги з інноваційними цифровими технологіями. Фінтех інтегрується у інфраструктуру традиційної фінансової системи, створюючи нові бізнес-моделі, способи обробки даних та алгоритми прийняття рішень, і в свою чергу, нову якість фінансових послуг для громадян і бізнесу. У результаті відбувається поступовий перехід від інституційно-орієнтованої моделі функціонування ринку до технологічно-орієнтованої.

Подальше науково-прикладне осмислення ролі фінтех-індустрії первинно потребує уточнення теоретичних засад функціонування ринку фінансових послуг як базового поняття. У науковій літературі це поняття трактується з різних позицій. Становить інтерес візія Н. Розумович та Б. Бринзей, які розглядають ринок фінансових послуг як сукупність відносин між продавцем і покупцем, що реалізуються через фінансову послугу як окрему сферу господарської діяльності, у межах якої фінансові послуги створюються для подальшого обміну або купівлі-продажу [7, с. 204]. Автори наголошують, що в практичній площині ключове значення має не абстрактне поняття ринку, а конкретні форми прояву фінансових відносин через надання різноманітних видів фінансових послуг, перелік яких в тім числі

регламентується державою, зокрема у межах чинного законодавства щодо регулювання ринків фінансових послуг в Україні.

У праці Л. Худолій ринок фінансових послуг визначається як складне соціально-економічне явище, яке охоплює широкий спектр економічних відносин, методів і інструментів, що забезпечують обмін фінансових активів, формування фінансових потоків та задоволення потреб економічних агентів у фінансових ресурсах [11, с. 12–13]. Такий підхід враховує не лише класичні економічні функції, а й сучасні інструменти, що використовуються для аналізу і прогнозу розвитку ринку фінансових послуг, втім числі це актуально в умовах функціонування національної економіки, де надання якісних фінансових послуг ускладнюється постійними перебоями енергопостачання, кібератаками та іншими ризиками і загрозами в реаліях війни.

Таким чином, сучасні підходи до визначення ринку фінансових послуг вказують на різноаспектність у його розумінні, врахування передусім економічних відносин, інституційної структури та інфраструктурних елементів. Водночас динамічність зовнішнього середовища та активне впровадження цифрових технологій зумовлюють трансформацію традиційної моделі функціонування цього ринку.

Особливого значення, на наше переконання, в даному контексті набуває формування та розвиток фінтех-індустрії, яка поступово інтегрується у структуру ринку фінансових послуг, окремі особливості чого вважаємо доцільним розкрити детальніше. Так, у дослідженнях фінтех трактується як комплексне явище, що поєднує фінансову діяльність із сучасними цифровими технологіями. Зокрема, Т. Шевчук та М. Панковець визначають фінтех як інноваційні фінансові технології, що застосовуються всіма суб'єктами глобальної економіки, індивідуальними споживачами, бізнесом, державними інституціями та наднаціональними структурами [12, с. 33]. По суті у такій науковій інтерпретації фінтех розглядається як універсальний інструмент цифрової модернізації фінансових процесів, що функціонує на різних рівнях економічної системи.

Розвиток фінтеху та цифрових фінансових сервісів є проявом глибших структурних змін, що відбуваються в економіці загалом. Йдеться про процес її інтелектуалізації, за якого ключовими факторами створення вартості стають знання, інформація, аналітичні інструменти та цифрові технології. У таких умовах економічні рішення дедалі більше базуються на обробці даних, діджиталізації процесів та використанні інтелектуального потенціалу розробників фінтех-рішень, фахівців IT-сектору, науковців тощо які тою чи іншою мірою дотичні до розвитку інфраструктури ринку фінансових послуг загалом.

Важливо акцентувати, що у сучасних наукових підходах інтелектуалізація економіки трактується як складний багатоаспектний процес, що відображає

якісні зрушення у структурі факторів виробництва та підходах до стимулювання економічного розвитку. Зокрема, Я. Сало зазначає, що інтелектуалізація пов'язана зі зростанням ролі знань, інформації, інновацій і людського капіталу, які визначають здатність економічних систем до адаптації, розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У такому розумінні інтелектуалізація економіки означає посилення значущості інтелектуальних ресурсів у господарській діяльності, зміну характеру праці, інтенсифікацію інноваційних процесів і розвиток наукоємних видів економічної діяльності [8, с. 27]. Відповідно, інтелектуалізацію доцільно розглядати не як окремий фактор, чи лише передумову економічного розвитку, а комплексний процес, що впливає на структуру економіки, систему економічних відносин і механізми створення доданої вартості. Водночас у контексті дослідження такий процес впливає і на формування інфраструктурного забезпечення ринку фінансових послуг в Україні.

Разом із цим, С. Огінок, Я. Рудюк та І. Андрухів детермінують інтелектуалізацію економіки як перехід від господарства, заснованого на матеріальних ресурсах, до господарства, що ґрунтується на знаннях та інформації [5]. Такий підхід акцентує увагу на якісній трансформації факторів економічного зростання, за якої інтелектуальні ресурси стають джерелом формування доданої вартості, конкурентних переваг і прогресу.

У контексті зазначених трансформацій фінтех поступово інтегрується у ринок фінансових послуг не лише як окремий сегмент, а як органічний елемент його інфраструктури. Йдеться про формування нової архітектури фінансового середовища, у межах якої технологічні рішення, цифрові платформи та аналітичні системи стають базовими інструментами забезпечення функціонування ринку. Фінтех-компанії, IT-розробники, постачальники хмарних сервісів, оператори платіжної інфраструктури та провайдери інформаційно-комунікаційних технологій дедалі активніше взаємодіють із банками, страховими компаніями, інвестиційними установами та регуляторами, формуючи єдину цифрову екосистему фінансових послуг.

У таких умовах особливого значення набуває інфраструктурне забезпечення ринку фінансових послуг. Інфраструктуру доцільно розглядати як сукупність суб'єктів, інститутів, технічних засобів, інформаційно-комунікаційних мереж, програмних рішень і сервісних платформ, які забезпечують безперервність, безпеку та ефективність фінансових операцій. Вона охоплює як матеріально-технічні компоненти (центри обробки даних, телекомунікаційні системи, платіжні шлюзи), так і нематеріальні елементи, такі як програмні алгоритми, системи кібербезпеки, механізми обробки великих масивів даних, інструменти штучного інтелекту та аналітики, тобто значну кількість фінтех-рішень.

Інтеграція фінтеху у зазначену інфраструктуру спричиняє якісні зміни у способах створення та надання фінансових послуг. Ринок фінансових послуг поступово трансформується у технологічно-орієнтовану систему, де ключовим ресурсом стає не лише фінансовий капітал, а й інтелектуальний потенціал, знання, цифрові компетентності, аналітичні моделі та інноваційні розробки. Саме в цьому проявляється зв'язок із процесом інтелектуалізації економіки, адже інфраструктура ринку фінансових послуг дедалі більше базується на використанні знань, інформації та високотехнологічних рішень як факторів конкурентоспроможності.

Важливими суб'єктами у процесі формування такої інтелектуалізованої інфраструктури є наукові установи та заклади вищої освіти. Вони забезпечують підготовку фахівців у сфері фінансів, ІТ та кібербезпеки, здійснюють прикладні дослідження, учені працюють над розробками, які у разі затребуваності ринком мали б впроваджуватися у практику, зокрема і в роботі фінансових установ та фінтех-компаній. Таким чином, взаємодія ринку фінансових послуг із освітньо-науковим сектором формує підґрунтя для удосконалення фінансової інфраструктури в умовах інтелектуалізації економіки.

Отже, інфраструктурне забезпечення ринку фінансових послуг в умовах викликів інтелектуалізації слід розглядати як багаторівневу систему взаємопов'язаних суб'єктів та технологічних рішень, що забезпечують трансформацію фінансових відносин, підвищення ефективності фінансових операцій і формування нових бізнес-моделей. Зазначені трансформаційні процеси знаходять конкретне відображення у розвитку фінтех-індустрії в Україні, яка демонструє високі темпи зростання та стрімку інтеграцію в інфраструктуру національного ринку фінансових послуг загалом.

В Україні розвиток фінтех-сфери відбувається особливо динамічно, ринок налічує понад півтори сотні активних компаній, які пропонують рішення у сфері платежів, онлайн-банкінгу, страхування, кредитування, блокчейн-сервісів і цифрової ідентифікації. Найпомітнішими з них, зокрема якщо аналізувати з позицій клієнтів, тобто громадян і бізнесу, є Monobank, RozetkaPay, Portmone, EasyPay, LiqPay платформи, що створили повноцінну екосистему електронних платежів, доступну навіть для малих підприємств. Український Monobank, зокрема, став одним із найуспішніших прикладів необанку в східній Європі, адже повністю відмовився від фізичних відділень, натомість запропонував мобільний застосунок із повним спектром банківських послуг, персоналізованими пропозиціями й простим користувацьким інтерфейсом. Безумовно така модель зменшує операційні витрати банку й водночас розширює доступ населення до фінансових сервісів, що є важливим аспектом фінансової інклюзії.

Паралельно стрімко розвивається технологія блокчейн, яка забезпечує прозорість та безпечність транзакцій. Її впровадження в Україні не обмежується лише приватним сектором. НБУ активно працює над запуском е-гривні, як цифрової валюти центрального банку, здатної підвищити ефективність платіжної системи й знизити витрати на обіг готівки. У цьому контексті зростає роль концепції відкритого банкінгу (open banking), яка базується на обміні фінансовими даними між банками, державними структурами та приватними розробниками через безпечні інтерфейси прикладного програмування API. Вона відкриває можливість для створення нових фінансових продуктів і сервісів, підвищує конкуренцію та наближає Україну до європейських стандартів цифрового ринку, що сприяє формуванню інфраструктури ринку фінансових послуг в країні загалом.

Важливим чинником фінтех-трансформації є партнерство держави з приватним сектором. Наприклад, за рахунок імплементації режиму Дія.City ІТ-компанії отримали податкові пільги, що стимулює залучення інвестицій і певною мірою «легалізацію» бізнесу у сфері цифрових технологій. Своєю чергою сервіс Дія.Підпис забезпечив громадянам електронний підпис, а програма «Підтримка стала одним із перших прикладів масових виплат населенню. Перелічені та інші проєкти продемонстрували, як фінтех-рішення можуть інтегруватися у державну політику та підвищувати її ефективність. У результаті формується ефективна взаємодія між банками, ІТ-компаніями та державними органами, що створює сучасну фінансову інфраструктуру з високим рівнем прозорості й довіри.

Фінтех у цьому контексті є також інструментом підвищення стійкості фінансової системи. Серед іншого, саме завдяки цифровим платіжним платформам і мобільному банкінгу вдалось зберегти можливість здійснювати платежі і розрахунки на початку повномасштабної війни. Онлайн-банкінг, безконтактні платежі, електронні перекази та цифрові сервіси стали певною основою, на якій ґрунтується фінансова стабільність у воєнних умовах. У перспективі розвиток фінтех-індустрії матиме вирішальне значення для подальшої інтеграції України до європейського фінансового простору, посилення довіри інвесторів і підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Таким чином, фінансові технології вже сьогодні є не лише рушієм цифрової економіки, а й одним із ключових чинників економічного відновлення країни. Вони поєднують інновації, довіру та ефективність, як певне підґрунтя, на основі якого розвивається ринок фінансових послуг загалом, навіть у складніших обставинах та враховуючи сучасні виклики.

Системне впровадження цифрових технологій в економіку України базується на низці стратегічних документів, що визначають довгострокові орієнтири

державної політики у цьому напрямі. Ці документи створюють концептуальну основу, в межах якої цифровізація розглядається як інструмент економічного зростання та підвищення прозорості управління.

Вважаємо, що одним із ключових документів є стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, розроблена Міністерством цифрової трансформації [6]. У ній визначено візію України як «цифрової держави», де технології мають стати інструментом підвищення якості життя громадян та ефективності управління. Серед основних пріоритетів — розвиток цифрової економіки, електронного урядування, цифрових навичок населення, а також забезпечення кібербезпеки та цифрових прав. Стратегія розглядає цифрову трансформацію як процес, який охоплює всі сфери — від освіти й охорони здоров'я до промисловості та фінансового сектору [6]. Її реалізація має створити умови для прозорого державного управління, зменшення бюрократичних процедур і розвитку інноваційного підприємництва.

Заслугує уваги також оновлена стратегія розвитку фінансового сектору України. Документ визначає основні напрями реформування фінансової системи, серед яких розвиток інновацій, захист прав споживачів та інтеграція у європейський фінансовий простір. Одним із ключових завдань цієї стратегії є цифровізація фінансових послуг: стимулювання безготівкової економіки, впровадження нових платіжних інструментів, розвиток фінтеху та підготовка до впровадження концепції відкритого банкінгу [2]. Такі заходи мають підвищити ефективність фінансового сектору та забезпечити рівний доступ до послуг для громадян і бізнесу, водночас розширюючи фінансову інклюзію, що залишається проблемним питанням для українського соціуму.

Певним орієнтиром є Національна економічна стратегія до 2030 року (НЕС-2030). Документ визначає стратегічні цілі розвитку економіки України, серед яких створення конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої моделі зростання. Цифровізація у НЕС-2030 розглядається як одна з ключових умов підвищення продуктивності праці, боротьби з тіньовою економікою та підвищення прозорості ринку. Стратегія підкреслює важливість розвитку цифрової інфраструктури, електронних послуг та стимулювання інноваційного бізнесу, зокрема через податкові стимули та державні програми підтримки технологічних підприємств [4].

Усі ці документи мають спільну орієнтацію на співпрацю держави, бізнесу й суспільства. Такий підхід формує «win-win» логіку, у якій виграють усі сторони: держава отримує ефективні інструменти управління, бюджетні надходження й контроль за фінансовими потоками; бізнес — прозоре й передбачуване середовище для інновацій і зниження адміністративних бар'єрів; громадяни — доступ до якісних цифрових сервісів, зокрема фінансових

послуг, та нових можливостей. Взаємодія цих трьох складових створює основу для збалансованого економічного розвитку, у якому технології орієнтовані передусім на підвищення суспільного добробуту.

Суттєву роль у реалізації зазначених стратегій, що позначається у підсумку на розвитку ринку фінансових послуг та його інфраструктурному забезпеченні, відіграють міжнародні партнери України. ЄС підтримує цифрову інтеграцію через програми EU4Digital та Digital Europe, спрямовані на гармонізацію українського законодавства у сферах електронної ідентифікації, кібербезпеки, електронної комерції та обміну даними. Світовий банк фінансує проекти, пов'язані з модернізацією державних цифрових сервісів, розвитком інфраструктури та прозорим управлінням фінансами. Такі ініціативи допомагають отримувати технологічну й фінансову підтримку, адаптувати міжнародний досвід.

Загалом стратегічне бачення цифрової трансформації України базується на принципі партнерства: держава формує політику, бізнес забезпечує технологічну динаміку, а суспільство — попит і довіру до цифрових рішень (у певному оптимальному варіанті взаємодії). Такий підхід дає змогу перетворити цифровізацію на фактор економічного зростання й інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Водночас стратегічні орієнтири цифрової трансформації потребують емпіричного підтвердження через аналіз кількісних показників, що відображають реальні структурні зміни в економіці. Одним із таких індикаторів є динаміка розвитку електронної торгівлі, яка безпосередньо пов'язана з поширенням цифрових платформ, зростанням ролі безготівкових розрахунків та формуванням попиту на фінансові онлайн-сервіси. Так, обсяг реалізованої продукції (товарів і послуг), отриманої від електронної торгівлі, а також її частка в загальному обсязі реалізації підприємств дозволяють оцінити масштаби цифровізації господарської діяльності та рівень інтеграції бізнесу у цифрове середовище (табл. 1).

Як видно із даних табл. 1 у 2018–2024 рр. обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманої від електронної торгівлі, зріс з 228 млрд. грн у 2018 р. до 657,5 — у 2024 р., тобто майже у 2,9 раза. Водночас частка електронної торгівлі у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств підвищилася з 3,5% до 5,8%. Середньорічний темп зростання обсягу електронної торгівлі за аналізований період є позитивним і свідчить про розширення цифрового сегмента в економіці. У 2018–2021 рр. спостерігалася стабільна позитивна динаміка, оскільки обсяг електронної торгівлі збільшувався щороку, а її частка зросла з 3,5% до 5,3%. Очевидно зазначена тенденція відображає поступове впровадження цифрових бізнес-моделей та інтеграцію підприємств у онлайн-середовище збуту.

У цей період електронна торгівля набуває системного характеру, що обумовлює зростання попиту

Таблиця 1

Динаміка обсягу реалізованої продукції, отриманої від електронної торгівлі в Україні у 2018–2024 рр.

Роки	Показники	
	Обсяг реалізованої продукції, отриманий від електронної торгівлі, млрд. грн	Частка в загальному обсязі реалізованої продукції, %
2018	228,035	3,5
2019	292,731	4,5
2020	364,571	5,0
2021	435,909	5,3
2022	239,208	3,5
2023	547,590	5,7
2024	657,452	5,8

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

на розробку і впровадження відповідних фінансових інструментів та прогрес платіжної інфраструктури ринку фінансових послуг. У 2022 р. відбулося суттєве скорочення обсягу електронної торгівлі до 239,2 млрд. грн, а її частка зменшилася до 3,5% (табл. 1). З огляду на макроекономічні та інституційні обмеження цього періоду, зазначене зниження має об'єктивний характер. Водночас уже у 2023–2024 рр., не зважаючи на війну, зафіксовано відновлення та подальше зростання: обсяг реалізації через електронну торгівлю досяг 547,6 млрд. грн у 2023 р. та 657,5 — у 2024 р., а частка зросла до 5,7% і 5,8% відповідно. На нашу думку, така динаміка свідчить про зростання ролі цифрових каналів у структурі реалізації продукції підприємств та адаптацію до умов господарювання в реаліях воєнного стану, релокації і перебудови логістичних ланцюгів.

Зростання обсягів електронної торгівлі об'єктивно передбачає збільшення кількості безготівкових операцій, використання платіжних сервісів, циф-

рових ідентифікаційних механізмів та інструментів обробки даних. Вважаємо, що розширення частки електронної торгівлі у загальному обсязі реалізації продукції підприємств може розглядатися як непрямий індикатор інтенсифікації використання фінансових технологій та розвитку цифрової платіжної інфраструктури.

Тобто динаміка електронної торгівлі у 2018–2024 рр. вказує на розвиток цифрової економіки та поглиблення процесів діджиталізації. Зростання цього сегмента формує підґрунтя для розвитку ринку фінансових послуг, оскільки створює попит на цифрові фінансові інструменти, сприяє діджиталізації фінансових процесів та інтеграції фінансових посередників як традиційних (банків, страхових компаній тощо), так і нових (фінтех-компаній, фінтех-стартапів) у цифрове середовище.

Окрім макроекономічних індикаторів цифровізації, важливим показником розвитку ринку фінансових послуг є кількість фінтех-компаній, що

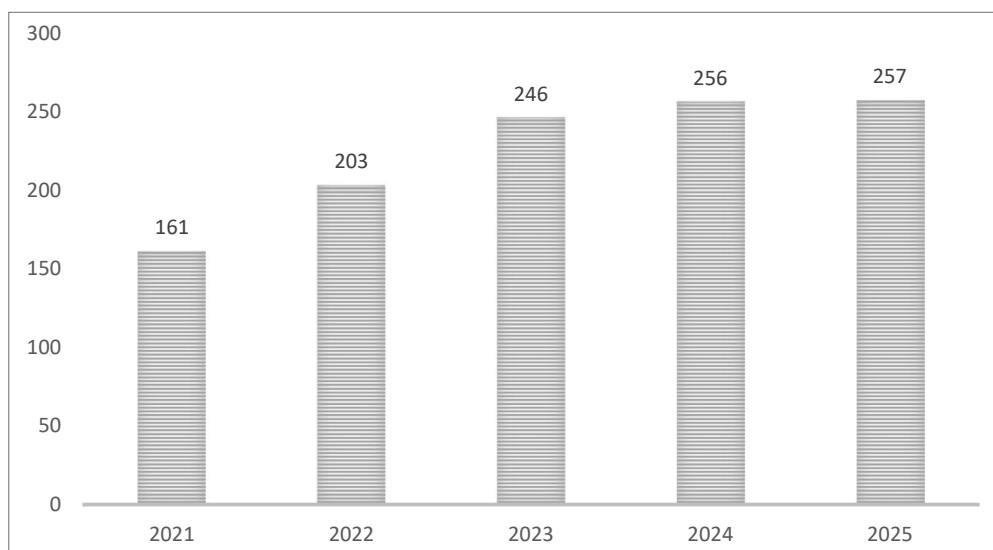


Рис. 1. Динаміка кількості фінтех-компаній в Україні у 2021–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10]

функціонують в Україні як сегмента нових фінансових посередників, що стрімко прогресує. Даний показник відображає інституційне наповнення фінансово-технологічного сектору та характеризує масштаб інтеграції цифрових рішень у фінансову інфраструктуру (рис. 1).

У 2022–2023 рр. спостерігалось найбільш інтенсивне зростання кількості фінтех-компаній — на 42 та 43 відповідно (порівняно із попередніми роками), що свідчить про активну фазу інституційного розширення фінтех-сегмента. На нашу думку, цей період характеризується формуванням нових бізнес-моделей та інтеграцією цифрових рішень у фінансову інфраструктуру на основі активного стимулювання діджиталізації зі сторони держави, передусім інституційними зусиллями Міністерства цифрової трансформації України. Втім починаючи з 2024 р. кількість фінтех-компаній була фактично незмінною, що могло свідчити про перехід ринку до етапу стабілізації в реаліях війни. Вважаємо, що за таких умов ключовим стає не збільшення кількості суб'єктів, а підвищення технологічної готовності та ефективності роботи вже працюючих на ринку фінансових послуг фінтех-рішень. Таким чином, динаміка 2021–2025 рр. (рис. 1) відображає завершення фази швидкого зростання та формування більш зрілої фінансово-технологічної інфраструктури, що узгоджується з процесами інтелектуалізації, зокрема в частині інтенсифікації розробок, прогресу IT-рішень для роботи над моделями надання традиційних та нових фінансових послуг, зокрема в розрізі глобальних трендів.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що процеси цифровізації господарської діяльності та інституційне розширення фінтех-сектору мають системний характер і взаємопов'язаний вплив на розвиток ринку фінансових послуг. Розвиток електронної торгівлі відображає зростання ролі цифрових каналів взаємодії між економічними агентами, тоді як збільшення кількості фінтех-компаній — формування технологічної бази, здатної забезпечити обслуговування відповідних фінансових потоків, а також здатність відповідати на запити ринку, а саме громадян і бізнесу.

Поеднання зазначених тенденцій підтверджує інституційну та інфраструктурну трансформацію ринку фінансових послуг в Україні. З одного боку,

відбувається зміна структури попиту на фінансові послуги, посилюється значення дистанційних розрахунків, цифрових платіжних інструментів, автоматизованих сервісів, а з іншого — формується пропозиція відповідних технологічних рішень, що базуються на використанні даних, діджиталізації процесів та цифрових платформах, формуючи нову якість та зумовлюючи чергові виклики для клієнтів і держави як регулятора. Своєю чергою інтелектуалізація економіки проявляється не лише у зростанні обсягів цифрових операцій, але й в ускладненні фінансової інфраструктури, появи нових суб'єктів та розширенні технологічної складової фінансових відносин за рахунок застосування нових знань і передових розробок. Водночас розвиток інфраструктурного забезпечення ринку фінансових послуг є ключовою передумовою його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах діджиталізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження аргументовано, що цифрова трансформація економіки зумовлює структурні зміни ринку фінансових послуг України, які проявляються у зростанні ролі фінтеху та розширенні цифрових форм фінансових відносин. Обґрунтовано доцільність розгляду фінтеху як інтегрованого елемента інфраструктури ринку фінансових послуг, що впливає на організацію фінансових потоків, обробку інформації та механізми надання фінансових сервісів.

Акцентовано, що інфраструктурне забезпечення ринку фінансових послуг охоплює сукупність суб'єктів і технологічних компонентів, які забезпечують реалізацію фінансових відносин у цифровому середовищі. Проведений аналіз показників електронної торгівлі та динаміки кількості фінтех-компаній підтвердив інтенсифікацію діджиталізації в Україні та інституційне розширення фінтех-сегмента, що корелює із процесами інтелектуалізації економіки, при цьому їх перевагами і викликами водночас.

Враховуючи наведене, доцільне подальше спрямування наукових пошуків на вивчення проблем розширення системи кількісних індикаторів оцінювання розвитку інфраструктури ринку фінансових послуг та аналіз впливу регуляторних і стратегічних ініціатив цифрової політики на трансформацію фінансової системи України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=cfd1609575a417d600bf0c12a88b0d4> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Кабінет Міністрів України. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція: офіц. вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/onovlena-stratehiia-rozvytku-finsanovoho-sektoru-ukrainy-zberezhenia-stabilnosti-zaluchennia-investytsii-ta-ievrointehratsiia> (дата звернення: 25.01.2026).
3. Коваленко В. В. Розвиток FinTech: загрози та перспективи для банків України. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. № 4(09). С. 127–133. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/24.pdf (дата звернення: 23.01.2026).
4. Національна економічна стратегія до 2030 року: офіц. вебсайт. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 25.01.2026).
5. Огінок С. В., Рудюк Я., Андрухів І. Т. Інтелектуалізація економіки як чинник інноваційного розвитку. *Український економічний часопис*. 2023. № 1 (1). С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-8>
6. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80> (дата звернення: 25.01.2026).
7. Розумович Н. Ф., Бринзей Б. С. Характеристика сутності ринку фінансових послуг в структурі фінансових ринків. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13(13). С. 202–209. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13\(13\)-202-209](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13(13)-202-209)
8. Сало Я. В. Інтелектуалізація економіки як чинник трансформації сучасних економічних систем. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 2. С. 25–30. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/375/425> (дата звернення: 23.01.2026).
9. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. Ukrainian Fintech Catalog 2025: офіц. вебресурс. URL: <https://fintechua.org/ukrainianfintechcatalog2025> (дата звернення: 23.01.2026).
10. Фінтехінсайдер. Український фінтех в цифрах і фактах: дослідження УАФІК. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-v-czyfrakh-i-faktah-doslidzhennya-uafik/> (дата звернення: 23.01.2026).
11. Худолій Л. М. Концептуальні та методологічні засади дослідження проблем розвитку ринку фінансових послуг. *Economics and Business Management*. 2024. Vol. 15, № 2. С. 5–22. URL: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202024,%20Vol.%2015,%20No.%202-5-22.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).
12. Шевчук Т., Панковець М. Проблеми розвитку ринку фінансових технологій: глобальні тенденції та національні особливості. *Фінансовий простір*. 2022. № 4(44). URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/878> (дата звернення: 18.01.2026).

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2026 [online]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=cfd1609575a417d600bf0c12a88b0d4>
2. Kabinet Ministriv Ukrainy, 2026. Onovlena Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy: zberezhenia stabilnosti, zaluchennia investytsii ta yevrointehratsiia [online]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/onovlena-stratehiia-rozvytku-finsanovoho-sektoru-ukrainy-zberezhenia-stabilnosti-zaluchennia-investytsii-ta-ievrointehratsiia>
3. Kovalenko, V. V., 2018. Rozvytok FinTech: zahrozy ta perspektyvy dlia bankiv Ukrainy. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 4(09), pp. 127–133. Available at: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/24.pdf
4. Natsionalna ekonomichna stratehiia do 2030 roku [online]. Available at: <https://nes2030.org.ua/>
5. Ohinok, S. V., Rudyuk, Y. & Andrukhiv, I. T., 2023. Intelktualizatsiia ekonomiky yak chynnyk innovatsiinoho rozvytku. *Ukrainian Economic Journal*, 1(1), pp. 43–47. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-8>
6. Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.12.2024, No. 1351-r [online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>
7. Rozumovych, N. F. and Brynzei, B. S., 2022. Kharakterystyka sutnosti rynku finansovykh posluh v strukturi finansovykh rynkiv. *Nauka i tekhnika sohodni*, 13(13), pp. 202–209. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13\(13\)-202-209](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-13(13)-202-209)
8. Salo, Ya. V., 2026. Intelktualizatsiia ekonomiky yak chynnyk transformatsii suchasnykh ekonomichnykh system. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 3(2), pp. 25–30. Available at: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/375/425>
9. Ukrainian Association of Fintech and Innovation Companies, 2025. Ukrainian Fintech Catalog 2025 [online]. Available at: <https://fintechua.org/ukrainianfintechcatalog2025>
10. Fintechinsider, 2026. Ukrainskyi fintekh v tsyfrakh i faktakh: doslidzhennia UAFIC [online]. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-v-czyfrakh-i-faktah-doslidzhennya-uafik/>

11. Khudolii, L.M., 2024. Kontseptualni ta metodolohichni zasady doslidzhennia problem rozvytku rynku finansovykh posluh. *Economics and Business Management*, 15(2), pp. 5–22. Available at: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202024,%20Vol.%2015,%20No.%202-5-22.pdf>

12. Shevchuk, T. and Pankovets, M., 2022. Problemy rozvytku rynku finansovykh tekhnolohii: hlobalni tendentsii ta natsionalni osoblyvosti. *Finansovyi prostir*, 4(44). Available at: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/878>

Дата першого надходження статті до видання: 30.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Дмитровська Вероніка Степанівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Dmytrovska Veronika

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Finance

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID: 0000-0001-5696-2792

Бойко Ольга Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту

Одеський національний економічний університет

Boiko Olga

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Accounting, Analysis and Audit

Odesa National Economic University

ORCID: 0000-0002-3089-9518

Цюпа Оксана Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Tsiupa Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Finance

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID: 0000-0002-6751-8838

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11921

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

DEVELOPMENT OF STATE FINANCIAL CONTROL AND AUDIT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Анотація. Вступ. На даний час дослідження розвитку державного фінансового контролю та аудиту в контексті євроінтеграційних процесів в Україні зостається актуальним та науково важливим, що пов'язано з кількома важливими факторами. Передусім, євроінтеграційні процеси ведуть за собою впровадження міжнародних стандартів у фінансово-податковій сфері, корпоративному управлінні тощо. Аудит має важливе значення при оцінці відповідності таких стандартів, оскільки дозволяє забезпечити дотримання міжнародного права. Крім цього, аудит в Україні сприяє залученню зарубіжних інвестицій та позик. Зарубіжні інвестори наполягають на дотриманні фінансової відповідальності та достовірності фінансової звітності. В ході проведення аудиторської перевірки підтверджується дана відповідальність, що дозволяє підвищити довіру



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

інвесторів. Водночас державний фінансовий контроль та аудит в контексті євроінтеграційних процесів дає можливість протистояти корупції, адже сприяє виявленню корупційних схем та протиправне використання ресурсів.

Мета. Метою дослідження є розкриття особливостей розвитку державного фінансового контролю та аудиту в контексті євроінтеграційних процесів в Україні задля порівняння традиційної моделі їх проведення з сучасною євроінтеграційною моделлю, що дає можливість чітко визначити потенційні напрями посилення державного фінансового контролю та аудиту в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові джерела у сфері бухгалтерського обліку, фінансового контролю та аудиту; 2) нормативно-правова база, яка регулює здійснення аудиторської діяльності.

В ході написання даної роботи було використано комплексний підхід, який складається із загальнонаукових та спеціальних методів. Так, серед загальнонаукових методів варто виокремити метод системного та порівняльного аналізу (для аналізу державного фінансового контролю та аудиту як цілісної системи та порівняння традиційної моделі їх здійснення з євроінтеграційною); узагальнення, аналізу і синтезу, дедукції та індукції (для критичної оцінки наукових джерел з даної проблематики і для формулювання висновків дослідження). Натомість спеціальними методами є табличний метод (для візуалізації результатів порівняння розвитку державного фінансового контролю та аудиту в умовах євроінтеграційних процесів) та метод нормативного аналізу (для дослідження нормативно-правового забезпечення та міжнародних стандартів).

Результати. В статті розкрито особливості розвитку державного фінансового контролю та аудиту в контексті євроінтеграційних процесів в Україні. Виокремлено головні проблеми, які постають в процесі виконання аудиторської діяльності. Наведено результати порівняння розвитку державного фінансового контролю та аудиту в умовах євроінтеграційних процесів в Україні, що дає можливість стверджувати, що на даний час наша держава докладає чимало зусиль для переходу на європейську модель аудиту. Розкрито основні заходи, реалізація яких дасть можливість підвищити підзвітність за результати державного фінансового контролю та аудиту та удосконалити роботу Державної аудиторської служби та інших інституцій, покликаних здійснювати моніторинг за рухом державних фінансів.

Перспективи. В подальшому пропонується присвятити дослідження удосконаленню підходів стосовно розкриття потенційних векторів розвитку державного фінансового контролю та аудиту, що дозволить посилити керованість системи державних фінансів, особливо в контексті подальшого післявоєнного відновлення.

Ключові слова: аудит, державний фінансовий аудит, фінансовий контроль, аудиторська перевірка, євроінтеграційні процеси.

Summary. Introduction. Currently, the study of the development of state financial control and audit in the context of European integration processes in Ukraine remains relevant and scientifically important, which is associated with several important factors. First of all, European integration processes lead to the introduction of international standards in the financial and tax sphere, corporate governance, etc. Audit is important in assessing the compliance with such standards, as it allows ensuring compliance with international law. In addition, audit in Ukraine contributes to attracting foreign investments and loans. Foreign investors insist on compliance with financial responsibility and the reliability of financial reporting. During the audit, this responsibility is confirmed, which allows increasing investor confidence. At the same time, state financial control and audit in the context of European integration processes makes it possible to resist corruption, as it helps to identify corruption schemes and illegal use of resources.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the features of the development of state financial control and audit in the context of European integration processes in Ukraine in order to compare the traditional model of their implementation with the modern European integration model, which makes it possible to clearly identify potential areas for strengthening state financial control and audit in modern conditions.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) scientific sources in the field of accounting, financial control and audit; 2) the regulatory and legal framework that regulates the implementation of audit activities.

In the course of writing this work, a comprehensive approach was used, consisting of general scientific and special methods. Thus, among the general scientific methods, it is worth highlighting the method of systemic and comparative analysis (for analyzing state financial control and audit as a holistic system and comparing the traditional model of their implementation with the European integration model); generalization, analysis and synthesis, deduction and induction (for critical assessment of scientific sources on this issue and for formulating research conclusions). In turn, special methods are the tabular method (for visualizing the results of comparing the development of state financial control and audit in the context of European integration processes) and the method of normative analysis (for studying regulatory and legal support and international standards).

Results. The article reveals the features of the development of state financial control and audit in the context of European integration processes in Ukraine. The main problems that arise in the process of performing audit activities are highlighted. The results of a comparison of the development of state financial control and audit in the context of European integration processes in Ukraine are presented, which makes it possible to assert that at present our state has already switched to the European audit model. The main measures are revealed, the implementation of which will make it possible to increase accountability for the results of state financial control and audit and improve the work of the State Audit Service and other institutions designed to monitor the movement of public finances.

Discussion. In the future, it is proposed to devote research to improving approaches to revealing potential vectors of development of state financial control and audit, which will allow strengthening the manageability of the public finance system, especially in the context of further post-war recovery.

Key words: audit, state financial audit, financial control, audit, European integration processes.

Постановка проблеми. Розвиток демократичних процесів стимулював формування системи державного фінансового контролю в державах, яким притаманне зріле громадянське суспільство. Такий контроль є об'єктивною необхідністю, адже вважається найважливішим механізмом практичної реалізації принципів прозорості сфери публічних фінансових відносин держави. Поява, становлення та перспективний розвиток державного фінансового контролю та аудиту в нашій державі пов'язані з істотними економічними та ринковими трансформаціями та потребою в об'єктивному контролі за роботою суб'єктів господарювання та фаховому підтвердженні достовірності їх звітних даних. Україна, як незалежна демократична держава, продовжує докладати чимало зусиль для формування інститутів державності, однак досі існує вагомий вплив радянської моделі державного управління, якій притаманна централізованість, недостатньо розвинені взаємовідносини між владними органами, жорсткий бюрократизм тощо. Безсумнівно, проведення державного фінансового контролю, що вважається важливим методом підтвердження фінансової звітності, є важливим не лише для самого суб'єкта господарювання, а й для потенційних інвесторів, контрагентів та суспільства загалом. Через це проблематика дослідження розвитку державного фінансового контролю та аудиту в Україні на даний час набуває значної актуальності, особливо в контексті визначення основних проблем та перспективних напрямів його подальшого розвитку.

Євроінтеграційні процеси в Україні визначають зміни в системі суспільних відносин та впровадження міжнародних стандартів у вітчизняне нормативно-правове забезпечення. В результаті впровадження практики зарубіжних країн та розвиток глобалізації у різних сферах роботи бізнесу сприятиме формуванню новітніх підходів до розкриття інформаційних даних стосовно стану роботи, відкритості та достовірності даних задля задоволення існуючих користувацьких потреб. Імплементация міжнародних стандартів розкриття та подання звітних даних підприємств у національні облікові системи обумовлює потребу в удосконаленні державного фінансового контролю та аудиту в якості одного з важливих засобів підтвердження їх правдивості. Відтак, слід вважати, що в євроінтеграційних умовах державний фінансовий контроль та аудит є важливим інструментом забезпечення різних груп стейкхолдерів рівним доступом до звітної інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана проблематика набула значної популярності в наукових колах. Так, Л. М. Борисенко, Т. С. Гайдучок, Я. І. Мулик, Н. І. Цегельник, С. В. Шульга присвятили свої напрацювання дослідженню сучасного стану та подальших перспектив розвитку державного фінансового контролю та аудиту в контексті євроінтеграційних процесів [1; 2; 3; 4]. І. Л. Гуменюк, В. М. Жук, Н. Л. Жук, О. В. Ключка, С. С. Ключка,

К. П. Мельник та досліджували спроможність державного фінансового контролю та аудиту, а також напрями покращення їх інституціональної ефективності для дотримання національних інтересів в контексті євроінтеграційних процесів в Україні [5; 6; 7]. І. В. Мустаца, Г. О. Скрипник та В. В. Черненко дослідила розвиток аудиту із врахуванням сучасних умов воєнного часу, визначила головні проблеми та напрями їх розв'язання в контексті євроінтеграційних процесів в Україні [8; 9]. Вищенаведені науковці зосереджують свою увагу здебільшого на проблематиці аудиту та фінансовому контролю, а також пошуку напрямів їх перспективного розвитку. В цілому, вивчення наукових джерел вказує на значний масив напрацювань у сфері формулювання змісту аудиту та його видів, особливостей проведення аудиторської перевірки окремих видів господарської діяльності, можливостей імплементації міжнародних стандартів аудиту та удосконалення його методології, а також розвитку фінансового контролю. Однак проблематика подальшого розвитку та удосконалення аудиту потребує нині більш ґрунтовного дослідження, зокрема в контексті поглиблення євроінтеграції та подальшого післявоєнного відновлення нашої держави.

Метою статті є розкриття особливостей розвитку державного фінансового контролю та аудиту в контексті євроінтеграційних процесів в Україні задля порівняння традиційної моделі їх проведення з сучасною євроінтеграційною моделлю, що дає можливість чітко визначити потенційні напрями посилення державного фінансового контролю та аудиту в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові джерела в сфері бухгалтерського обліку, фінансового контролю та аудиту; 2) нормативно-правова база, яка регулює здійснення аудиторської діяльності.

В ході написання даної роботи було використано комплексний підхід, який складається із загальнонаукових та спеціальних методів. Так, серед загальнонаукових методів варто виокремити метод системного та порівняльного аналізу (для аналізу державного фінансового контролю та аудиту як цілісної системи та порівняння традиційної моделі їх здійснення з євроінтеграційною); узагальнення, аналізу і синтезу, дедукції та індукції (для критичної оцінки наукових джерел з даної проблематики і для формулювання висновків дослідження). Натомість спеціальними методами є табличний метод (для візуалізації результатів порівняння розвитку державного фінансового контролю та аудиту в умовах євроінтеграційних процесів) та метод нормативного аналізу (для дослідження нормативно-правового забезпечення та міжнародних стандартів).

Виклад основного матеріалу. Загалом аудит слід вважати потужним та комплексним механізмом контролю, покликаний оптимізувати управлінські

рішення. Забезпечення високої ефективності організації аудиту вважається визначальним чинником в процесі проведення перевірки окремої установи задля розкриття реального стану її розвитку та пошуку напрямів вирішення наявних проблем. Загалом досліджуючи наукові джерела з даної проблематики можна дійти висновку, що ринок аудиторських послуг неодноразово піддається суттєвим змінам, які відбуваються в нашій державі. Так, на попит аудиторських послуг впливають умови ринкового середовища, зокрема глобалізаційні процеси (пов'язані, наприклад, з євроінтеграційним спрямуванням України), нормативно-правове забезпечення, наміри бізнесу та споживацька поведінка. Попри те, сучасний стану аудиту в Україні вказує на певні позитивні зміни, зокрема в напрямі: розширення спектра аудиторських послуг та зростання професійного кваліфікаційного рівня аудиторів.

Поглиблення євроінтеграційних процесів в нашій державі потребує неодмінної імплементації міжнародних стандартів у вітчизняну нормативно-правову базу в сфері аудиторської діяльності. Тому це змушує вітчизняних аудиторів суттєво активізувати свою діяльність. Варто зауважити, що в Україні на даний час вже є позитивні зміни, які з кожним кроком наближають нашу державу до стандартів Європейського Союзу. Наприклад, розроблено концептуальні основи удосконалення регулювання внутрішнього аудиту відповідно до європейських вимог та стандартів, а також введено вимогу стосовно встановлення чітких строків проведення аудиту публічних установ.

Активна імплементація європейської практики при удосконаленні державного фінансового контролю та аудиту може зумовити суттєві зміни в розвитку соціокультурного середовища. Структурна трансформація аудиторської діяльності в контексті євроінтеграції зумовлює посилення вимог стосовно додержання етичних положень при виконанні аудиту та контролю. Наприклад, відповідно до статті 8 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII «аудитори та суб'єкти аудиторської діяльності зобов'язані при наданні аудиторських послуг забезпечити етичну професійну поведінку із дотриманням пріоритету суспільних інтересів, загальних норм моралі, принципів незалежності та об'єктивності, професійної компетентності, конфіденційності та професійної таємниці» [10]. Тому неодмінне додержання професійної етики та чітке усвідомлення аудитором потенційних результатів власної діяльності при появі етичних конфліктів є важливими елементами успішності державного фінансового контролю та аудиту та захисту суспільних інтересів в цілому. Відтак, державний фінансовий контроль та аудит сприяє покращенню довіри до аудиторів та їхнього суспільного значення, адже вони спрямовані на забезпечення правдивості та прозо-

рості інформації, а також на своєчасне виявлення ймовірних порушень.

Серед суб'єктів державного фінансового контролю та аудиту варто виокремити Рахункову палату України, Державну аудиторську службу (Держаудитслужба), Міністерство фінансів України, Державну казначейську службу, Державну службу фінансового моніторингу України (Держфінмоніторинг), Державну податкову та митну служби. Наприкінці 2024 року було внесено зміни до функціоналу Рахункової палати України. Так, розширено її компетенцію (делеговано повноваження щодо проведення контролю за фінансами місцевих бюджетів, державних та комунальних підприємств, а також за коштами позабюджетних фондів та міжнародної підтримки), впроваджено в її діяльність принципи ризик-менеджменту (в процесі вибору об'єктів перевірки повинна лежати оцінка ризиків), визначено необхідність реалізації аудиту відповідності (сприяє оцінюванню роботи підприємств щодо дотримання законодавства), скасовано акти перевірок (задля пришвидшення складання підсумкових звітів), а також чітко вказано на необхідності дотримання міжнародних стандартів [11].

Загалом за останні роки можна виокремити наступні етапи розвитку державного фінансового контролю в рамках євроінтеграції:

1. Активізація розвитку внутрішнього аудиту (2023–2024 роки), покликаною забезпечити керівництво установи незалежною оцінкою діяльності його підрозділів. Відтак, це забезпечило зростання кількості внутрішніх аудиторів у державному секторі. Водночас міністерства почали впроваджувати трирічне планування аудиторської діяльності.

2. Протягом останніх двох років впроваджено реформу Рахункової палати України та Держаудитслужби. Щодо останньої, то її діяльність тепер зосереджена на контролі за закупівлями в режимі реального часу, що сприяє запобіганню порушень ще до витрачання коштів.

Крім цього протягом останніх років відбувається активний розвиток цифровізації. Так, урядом прийнято Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року [12]. Також впроваджено систему E-Audit, що дає можливість в автоматичному режимі проводити аналіз великих масивів даних бюджетних інституцій.

Державний фінансовий контроль та аудит вважається важливими засобами забезпечення фінансової стабільності, оскільки в ході проведення аудиту стає можливим: підтвердження правдивості даних у фінансовій звітності установи (аудиторами перевіряється коректність облікових записів стосовно усіх здійснених фінансових операцій, а також їх відповідність реальному стану справ); виявлення можливих ризиків та недоліків в системі фінансового менедж-

менту (аудиторами перевіряється ефективність використання ресурсів, фінансова стійкість та резерви для подальшого розвитку установи); покращення довіри до самої установи. Відтак, проведення державного фінансового контролю та аудиту вказує на відкритість та бажання установи співпрацювати та надавати усю необхідну інформацію щодо своєї фінансової діяльності. Зараз в процесі виконання державного фінансового контролю та аудиторської діяльності постають чимало проблем, зокрема пов'язаних з:

- нестабільним розвитком різних сфер національної економіки та глибокими економічними кризовими явищами у суспільстві, особливо в контексті воєнного стану, який діє в нашій державі;
- правовими колізіями в законодавстві, яке регулює порядок державного фінансового контролю та аудиторську діяльність в частині дублювання функцій Рахункової палати України та Держаудитслужби, неузгодженість термінології, а також колізії в умовах війни в нашій державі (щодо вимог прозорості державних фінансів та обмеження на оприлюднення інформаційних даних про державні закупівлі);
- браком висококваліфікованих аудиторів та практичного досвіду з виконання державного фінансового контролю та аудиту;
- недотриманням аудиторами вимог щодо якості аудиторських послуг;
- браком ефективних механізмів ціноутворення та цифровізації у сфері державного фінансового контролю та аудиту.

Порівняння розвитку державного фінансового контролю та аудиту в умовах євроінтеграційних процесів в Україні (див. табл. 1) дає можливість стверджувати, що на даний час наша держава докладає

чимало зусиль для переходу на європейську модель аудиту, яка вимагає:

- зміни концептуальних основ контролю і аудиту (головна мета криється не лише у виявленні незаконних витрат, але в оцінюванні ефективності. Тому метою проведення державного фінансового аудиту в сучасних умовах є визначення соціально-економічної ефективності витрачених коштів, що відіграє важливу роль в контексті розробки та реалізації проєктів післявоєнного відновлення);
- забезпечення високого рівня інституційної спроможності (впровадження інтегрованої системи внутрішнього публічного фінансового контролю сприяло делегуванню керівникам державних органів відповідальності за дотримання фінансової дисципліни, при цьому внутрішній аудит вважається засобом підтримки);
- імплементації міжнародних стандартів та тісної співпраці з Європейським управлінням з питань запобігання зловживанням та шахрайству, що дозволяє забезпечити довіру інвесторів;
- активізацію цифровізаційних процесів на основі аналізу Big Data та впровадження інноваційних технологій для онлайн-моніторингу, що здатні мінімізувати вплив людського чинника та корупційних ризиків.

Отже, розбудова системи державного фінансового контролю та аудиту в умовах євроінтеграційних процесів в Україні на принципах прозорості та свободи виступає не тільки технічною вимогою Європейського Союзу, але й фундаментальною складовою стабільності національної економіки в контексті післявоєнного відновлення.

В основі системи державного фінансового контролю і аудиту в Україні лежать насамперед потреби державного фінансового управління. Нормативно-

Таблиця 1

**Порівняння розвитку державного фінансового контролю та аудиту
в умовах євроінтеграційних процесів в Україні**

Критерій	Традиційна модель	Євроінтеграційна модель
Мета	Виявлення порушень та винних у їх скоєнні шляхом проведення ревізії	Оцінювання ризиків, запобіганням порушенням, надання пропозицій шляхом проведення аудиту
Об'єкт	Цільове фінансування	Оцінювання ефективності, продуктивності та економії ресурсів
Методологічне забезпечення	Нормативно-правова база, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку і аудиту, державні стандарти та порядок проведення ревізії, а також методичні вказівки	Міжнародні стандарти аудиту та контролю якості, міжнародний кодекс етики для бухгалтерів, галузеві стандарти
Внутрішній контроль	Декларативність бухгалтерського контролю	Інтегрована система внутрішнього публічного фінансового контролю
Боротьба з корупцією	Внутрішнє службове розслідування	Співпраця з Європейським управлінням з питань запобігання зловживанням та шахрайству, публікація звітності
Цифровізація	Не передбачено	Використання Big Data та впровадження інноваційних технологій

Джерело: власна розробка авторів

правове забезпечення передбачає принцип самостійності у здійсненні контрольної діяльності, однак покликане максимізувати ефективність роботи інституцій державного фінансового контролю та достовірність висновків. Крім цього, в Україні досі лишається недостатньо розвинений фактор розвитку правової держави, відповідно до якого передбачається підзвітність владних органів перед суспільством, та реалізується шляхом публічного фахового та незалежного оцінювання роботи державних органів зі сторони вищого органу державного контролю [13]. На нашу думку, на даний напрям потрібно звернути більше уваги з метою трансформації фінансових відносин між публічними владними органами влади та громадськістю. Крім цього, державі було б добре зосередитися на можливості створення дорадчого органу громадського нагляду та чітко виділити його функції у тісній співпраці з Аудиторською палатою України.

Отже, на основі вище наведеного, з метою максимізації ефективності державного фінансового контролю та аудиту варто здійснити ряд заходів, які передбачають:

- внесення необхідних законодавчих змін відповідно до вимог воєнного стану та євроінтеграції, зокрема завершити інституціоналізацію Рахункової палати України, а також посилити контроль за використанням міжнародної підтримки в контексті післявоєнного відновлення;
- впровадження жорсткіших інструментів контролю за бюджетними коштами, особливо у контексті державних закупівель, зокрема введення профілактичного моніторингу тендерів, технічні рамки в системі «Prozorro», а також цифровізацію комплаєнс-контролю;
- посилення міри відповідальності посадових осіб за фінансові зловживання, наприклад введення принципів невідворотності покарання за витрачання фінансових ресурсів, посилення антикорупційних заходів стосовно розпорядників коштів;
- мінімізацію бюрократизму та спрощення звітних процедур, а також формування системи додаткового навчання та підвищення кваліфікаційного рівня державних аудиторів;
- імплементацію практики зарубіжних країн у сфері державного фінансового контролю та аудиту, зокрема впровадження принципів управлінської підзвітності (максимальну відповідальність несе саме керівник установи), аудиту ефективності (впровадження стандартів INTOSAI дозволяє сфокусуватися з перевірки законності на результативності витрачання коштів), забезпечення абсолютної фінансово-операційної самостійності Рахункової палати України тощо;
- забезпечення ризик-орієнтованого планування шляхом активного використання інноваційних технологій, зокрема системи e-Audit, надання аудиторам онлайн-доступу до систем бухгалтерського обліку об'єктів контролю (сприятиме зменшенню

тривалості перевірки та корупційних ризиків індивідуального контакту);

- впровадження трирівневого внутрішнього контролю, де перший рівень представлений керівниками підрозділів (самоконтроль), другий — фінансові служби (моніторинг), а третій — підрозділи внутрішнього аудиту (незалежне оцінювання);
- забезпечення інтеграції гендерного підходу в систему державного фінансового контролю та аудиту, що вже застосовується в окремих країнах Європейського Союзу (зокрема в Австрії, Швеції, Фінляндії, Німеччині та Іспанії), що дозволить оцінювати не лише законність і ефективність використання бюджетних коштів, а й їхній соціальний вплив на жінок і чоловіків, підвищуючи прозорість та довіру до публічних фінансів;
- забезпечення публічності шляхом публікації відкритих звітів (зادля надання можливості громадськості та засобів масової інформації відстежувати можливі порушення), а також налагодження зворотного зв'язку (зadля повідомлення громадськості щодо неефективності державних витрат).

Крім цього, варто виокремити рекомендації з максимізації ефективності державного фінансового контролю та аудиту, передбачених проєктом Стратегії реформування СУДФ на 2026–2030, зокрема необхідність подання декларацій з внутрішнього контролю (дозволить посилити управлінську відповідальність та підзвітність керівників розпорядників державних бюджетних коштів); гармонізації положень Глобальних стандартів внутрішнього аудиту (GIAS) за рахунок оновлення національних Стандартів внутрішнього аудиту (дозволить розширити практичні механізми внутрішнього аудиту та забезпечить його переорієнтацію на можливість посилення ефективності роботи установ); розширення підходів до оцінювання якості внутрішнього аудиту, наприклад за рахунок забезпечення перспективи проведення такого оцінювання незалежними оцінювачами з використанням підходу «peer review»; формування аудиторських комітетів у всіх розпорядників державних бюджетних коштів (дозволить забезпечити сталий розвиток внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, а також їх гармонізації з досвідом європейських країн) [14].

На нашу думку, реалізація вище наведених заходів дасть можливість підвищити підзвітність за результати державного фінансового контролю та аудиту та удосконалити роботу Державної аудиторської служби та інших інституцій, покликаних здійснювати моніторинг за рухом державних фінансів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, державний фінансовий контроль і аудит в сучасних умовах в Україні виступає визначальним інструментом для активізації євроінтеграційних процесів та імплементації міжнародних стандартів. Важливими векторами даного процесу є забезпечення фінансової стабільності, відкритості

та протидія корупції. Аудитори є ключовими «учасниками» у таких ініціативах, а їхня кваліфікація зростає шляхом безперервного навчання та сертифікації. Попри складні умови сучасності, аудит лишається визначальним інструментом в процесі забезпечення стабільного розвитку не тільки вітчизняного бізнесу, але й самої держави загалом, адже прозоре та ефективне використання бюджетних ресурсів виступає головним чинником збереження соціально-економічної стабільності держави. Євроінтеграційні процеси здатні стимулювати розвиток аудиторської діяльності, що потребує додержання професійної етики. Будь-які сприятливі трансформації в даній сфері можуть підвищити довіру до аудиторів та забезпечити інформаційну відкритість та достовірність. Державна аудиторська служба

України та інші інституції державного фінансового контролю та аудиту пристосували власну роботу до сучасних умов згідно з чинним законодавством. Так, вони спрямовані на реалізацію контрольних заходів відповідно до особливостей воєнного стану, наприклад на змінення термінів перевірок, використання електронного документообігу та врахування різноманітних ситуацій, які виникають через воєнні дії. На нашу думку, існуючі зміни сприяють забезпеченню ефективного фінансового контролю попри складні умови, збереженню державного майна та покращенню ефективності бюджетних витрат. Однак надалі варто зосередитися на удосконаленні підходів до державного фінансового контролю та аудиту з метою покращення його ефективності в умовах воєнного стану та подальшого післявоєнного відновлення.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Борисенко Л. М. Суть та значення державного фінансового контролю в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.116.126>
2. Гайдучок Т. С., Цегельник Н. І. Сучасні реалії та перспективи провадження аудиторської діяльності в умовах євроінтеграційних процесів. *Макроекономічні механізми*. 2022. № 1–2 (95–96). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.11>
3. Мулик Я. І. Аудиторська діяльність в Україні: сучасний стан, реформування та розвиток. *Агровіт*. 2020. № 7. С. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.37>
4. Шульга С. В. Аудиторська діяльність в Україні в умовах євроінтеграції: теорія, методологія, організація: дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук. Київ : Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2020. 387 с.
5. Гуменюк І. Л. Аудиторські послуги: сучасні реалії. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 4 (06). С. 61–64. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-9
6. Жук В. М., Мельник К. П., Жук Н. Л. Теоретичні основи посилення дієвості вітчизняного інституту аудиту. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108058>
7. Ключка О. В., Ключка С. С. Світова практика організації державного фінансового контролю та можливість її адаптації в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6 (240). С. 93–104. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104>
8. Мустеца І. В. Аудиторська діяльність в умовах воєнного стану: проблеми, виклики, шляхи вирішення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 2 (90). С. 48–58. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-2.90.04>
9. Скрипник Г. О., Черненко В. В. Державний фінансовий контроль України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-139>
10. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#top> (дата звернення: 22.01.2026).
11. Про внесення змін до Закону України «Про Рахункову палату» та деяких інших законодавчих актів України : Закон України від 30 жовтня 2024 року № 4042-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4042-IX#Text> (дата звернення: 22.01.2026).
12. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 року № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.01.2026).

13. Гладченко Л. П., Сивульська Н. М., Волковський С. І. Незалежний державний фінансовий контроль в Україні на шляху до євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-96>

14. Проект Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT4699> (дата звернення: 22.01.2026).

References

1. Borysenko, L. M. (2020). Sut ta znachennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini [The essence and significance of state financial control in Ukraine]. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. № 46. Pp. 116–126. <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.116.126> [in Ukrainian].

2. Haiduchok, T. S., Tsehelnik, N. I. (2022). Suchasni realii ta perspektyvy provadzhennia audytorskoï diialnosti v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Modern realities and prospects of conducting audit activities in the context of European integration processes]. *Makroekonomichni mekhanizmy*. № 1–2 (95–96). Pp. 67–71. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95–96.11> [in Ukrainian].

3. Mulyk, Ya. I. (2020). Audytorska diialnist v Ukraini: suchasnyi stan, reformuvannia ta rozvytok [Auditing activities in Ukraine: current state, reform and development]. *Ahrosvit*. № 7. Pp. 37–47. <https://doi.org/10.32702/2306–6792.2020.7.37> [in Ukrainian].

4. Shulha, S. V. (2020). Audytorska diialnist v Ukraini v umovakh yevrointehratsii: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia [Auditing activities in Ukraine in the context of European integration: theory, methodology, organization]: dys. na zdobuttia nauk. stupenia dok. ekon. nauk. Kyiv: Natsionalna akademiia statystyky, obliku ta audytu, 387 p. [in Ukrainian].

5. Humeniuk, I. L. (2024). Audytorski posluhy: suchasni realii [Audit services: modern realities]. *Inklyuzyvna ekonomika*. № 4 (06). Pp. 61–64. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6–9 [in Ukrainian].

6. Zhuk, V. M., Melnyk, K. P., Zhuk, N. L. (2021). Teoretychni osnovy posylennia diievosti vitchyznianoho instytutu audytu [Theoretical foundations of strengthening the effectiveness of the domestic audit institute]. *Ekonomika APK*. № 8. Pp. 58–66. <https://doi.org/10.32317/2221–1055.202108058> [in Ukrainian].

7. Kliuchka, O. V., Kliuchka, S. S. (2021). Svitova praktyka orhanizatsii derzhavnoho finansovoho kontroliu ta mozhlyvist yii adaptatsii v Ukraini [World practice of organizing state financial control and the possibility of its adaptation in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 6 (240). Pp. 93–104. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104> [in Ukrainian].

8. Mustetsa, I. V. (2023). Audytorska diialnist v umovakh voiennoho stanu: problemy, vyklyky, shliakhy vyrishennia [Auditing activities under martial law: problems, challenges, solutions]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*. № 2 (90). Pp. 48–58. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-2.90.04> [in Ukrainian].

9. Skrypnyk, H. O., Chernenko, V. V. (2024). Derzhavnyi finansovyi kontrol Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [State financial control of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-139> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy “Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist” [Law of Ukraine “On the audit of financial statements and auditing activities”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#top> [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy “Pro Rakhunkovu palatu” ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy” [Law of Ukraine “On Amendments to the Law of Ukraine “On the Accounting Chamber” and Certain Other Legislative Acts of Ukraine”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4042-IX#Text> [in Ukrainian].

12. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Stratehii zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii” [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Strategy for the implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the public finance management system for the period until 2030 and approval of the action plan for its implementation”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

13. Hladchenko, L. P., Syvulska, N. M., Volkovskiy, Ye. I. Nezaleznyi derzhavnyi finansovyi kontrol v Ukraini na shliakhu do yevrointehratsii [Independent state financial control in Ukraine on the path to European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-96> [in Ukrainian].

14. Proiekt Startehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2026–2030 roky [Draft Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2026–2030]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT4699> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 26.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 658.1:339.137.2:338.45:69

Єрістов Денис Миколайович

здобувач ступеня доктор філософії

Державного торговельно-економічного університету

Yeristov Denys

Postgraduate Student of the

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-9643-158X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11960

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

KEY COMPETENCIES OF CONSTRUCTION COMPANIES' COMPETITIVENESS IN THE WARTIME AND POST-WAR PERIOD

Анотація. Вступ. Після 24 лютого 2022 року будівельна галузь України працює в умовах руйнувань, ресурсного дефіциту та підвищених ризиків, водночас залишаючись ключовим драйвером післявоєнної відбудови. За таких обставин традиційні фінансові критерії конкурентоспроможності є недостатніми. Визначального значення набуває сукупність ключових компетентностей, що формують стратегічний ресурс і забезпечують стійкість та довгострокові конкурентні переваги будівельних компаній.

Мета. Метою статті є ідентифікація ключових компетентностей групи будівельних компаній як чинника формування їх стійких конкурентних переваг у воєнний та післявоєнний період.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний та ресурсно-компетентнісний підходи до аналізу конкурентоспроможності будівельної компанії. Інформаційну базу становили наукові публікації, аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо відновлення України, офіційні дані будівельного ринку та відкриті корпоративні звіти компаній. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; класифікації – для структуризації ключових компетентностей; компаративного аналізу – для порівняння досліджуваних компаній; а також табличний метод – для представлення результатів.

Результати. У статті доведено, що конкурентоспроможність будівельних компаній у воєнний та післявоєнний період визначається рівнем розвитку та інтеграції стратегічних, виробничих, інноваційних, фінансових і інституційних компетентностей. Виокремлено дві узагальнені моделі – «успішну» та «типову», які відрізняються системністю управління, фінансовою стійкістю та здатністю формувати довгостроковий стратегічний ресурс.

Висновки. Дослідження обґрунтовує, що конкурентоспроможність будівельних компаній у воєнний та післявоєнний період визначається інтеграцією ключових компетентностей, які формують стратегічний ресурс і забезпечують стійкі переваги. «Успішні» компанії характеризуються системністю управління та фінансовою стійкістю, тоді як «типові» – фрагментарністю компетентностей і короткостроковою орієнтацією. Підтверджено доцільність використання ресурсно-компетентнісного підходу для їх оцінювання.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних індикаторів оцінювання компетентностей, побудовою інтегрального індексу конкурентоспроможності будівельних компаній на їх основі, а також моделюванням впливу воєнних і макроекономічних ризиків на динаміку стратегічного розвитку компаній в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ключові компетентності, будівельні компанії, ресурсно-компетентнісний підхід, воєнний стан, післявоєнна відбудова, стратегічний ресурс, стійкість бізнесу, управління ризиками, інновації в будівництві.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. Since February 24, 2022, Ukraine's construction sector has operated under conditions of destruction, resource shortages, and heightened risks, while simultaneously remaining a key driver of post-war recovery. Under such circumstances, traditional financial indicators of competitiveness are insufficient. The decisive factor is the set of key competencies that form a strategic resource and ensure resilience and long-term competitive advantages of construction companies.

Purpose. The purpose of the article is to identify the key competencies of a group of construction companies as a factor in shaping their sustainable competitive advantages in wartime and the post-war period.

Materials and methods. The methodological framework is based on systemic and resource-based approaches to the analysis of construction company competitiveness. The information base includes academic publications, analytical reports of international organizations on Ukraine's recovery, official construction market data, and publicly available corporate reports. The study applies methods of analysis and synthesis to generalize theoretical approaches; classification to structure key competencies; comparative analysis to assess the selected companies; and tabular methods to present the results.

Results. The article demonstrates that the competitiveness of construction companies in wartime and the post-war period depends on the level of development and integration of strategic, production, innovative, financial, and institutional competencies. Two generalized models – “successful” and “typical” – are identified, differing in management systematization, financial resilience, and the ability to form a long-term strategic resource.

Conclusions. The study substantiates that competitiveness in wartime and post-war conditions is determined by the integration of key competencies that generate a strategic resource and ensure sustainable advantages. “Successful” companies are characterized by systemic management and financial resilience, whereas “typical” companies demonstrate fragmented competencies and short-term orientation. The relevance of the resource-based approach for their evaluation is confirmed.

Prospects. Further research should focus on developing quantitative indicators for competency assessment, constructing an integrated competitiveness index for construction companies, and modeling the impact of wartime and macroeconomic risks on their strategic development in the context of Ukraine's post-war economic transformation.

Key words: competitiveness, key competencies, construction companies, resource-based view, wartime economy, post-war recovery, strategic resources, business resilience, risk management, construction innovation.

Постановка проблеми. Починаючи з 24 лютого 2022 року будівельна галузь України зазнала значних системних трансформацій, пов'язаних із руйнуванням виробничої та соціальної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом фінансових ресурсів і трудового потенціалу, а також зростанням безпекових ризиків. Водночас саме будівельні компанії виступають ключовими суб'єктами реалізації програм відновлення зруйнованих об'єктів, розвитку критичної інфраструктури та забезпечення житлового фонду, що визначає їх стратегічну роль у післявоєнній реконструкції економіки України. За таких умов традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності будівельних компаній, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках або частці ринку, виявляються недостатніми. Зростає значення нематеріальних ресурсів, організаційної гнучкості, здатності до антикризового управління, ефективного управління ризиками, інноваційності, фінансової стійкості та інституційної взаємодії. Саме сукупність ключових компетентностей формує стратегічний ресурс компанії, який визначає її здатність не лише зберігати ринкові позиції в умовах воєнної нестабільності, а й інтегруватися у масштабні процеси післявоєнної відбудови. Слід зазначити, що попри наявність значного масиву досліджень з питань конкурентоспроможності підприємств, проблематика систематизації та оцінювання ключових компетентностей будівельних компаній у воєнний та післявоєнний період залишається недостатньо розробленою. Це зумовлює необхідність формування комплексного підходу до ідентифікації, класифікації

та порівняльного аналізу компетентностей як основи стратегічної стійкості та довгострокових конкурентних переваг у будівельному секторі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень у межах обраної наукової проблематики відображені в працях іноземних і вітчизняних учених. Перш за все, дослідження конкурентоспроможності підприємств ґрунтуються на ресурсно-компетентнісному підході (Resource-Based View), відповідно до якого довгострокові конкурентні переваги формуються завдяки унікальним ресурсам та компетентностям компанії [1; 2]. Подальший розвиток цієї теорії відображено в концепції динамічних здатностей, що акцентує увагу на здатності підприємств інтегрувати, перебудовувати й адаптувати внутрішні та зовнішні компетентності в умовах турбулентного середовища (див. наприклад [3]). Для будівельного сектору особливу роль відіграють дослідження, присвячені проєктно-орієнтованому управлінню, управлінню ризиками та стійкості будівельних компаній [4; 5; 6]. Також в українському науковому середовищі зростає інтерес до проблем відновлення інфраструктури, трансформації ролі будівельних компаній у післявоєнній реконструкції економіки [7; 8; 9].

Сукупність сучасних наукових напрацювань у сфері конкурентоспроможності підприємств, управління ризиками та стійкості бізнесу, а також отримані автором попередні результати досліджень формують теоретико-методологічну основу даної роботи та підтверджують її актуальність. Але функціонування будівельних компаній в умовах воєнної

економіки, під впливом підвищених безпекових, логістичних і фінансових ризиків, обумовлює необхідність поглибленого дослідження ключових компетентностей цих компаній як основи формування їх стійких конкурентних переваг у воєнний та післявоєнний період.

Метою статті є ідентифікація ключових компетентностей групи будівельних компаній як чинника формування їх стійких конкурентних переваг у воєнний та післявоєнний період.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний та ресурсно-компетентнісний підходи до аналізу конкурентоспроможності будівельної компанії. Інформаційну базу становили наукові публікації, аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо відновлення України, офіційні дані будівельного ринку та відкриті корпоративні звіти компаній. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу — для узагальнення теоретичних підходів; класифікації — для структуризації ключових компетентностей; компаративного аналізу — для порівняння досліджуваних компаній; а також табличний метод — для представлення результатів.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ресурсно-компетентнісного підходу, саме унікальна комбінація стратегічних, операційних, виробничих, інноваційних, фінансових та інституційних компетентностей формує стратегічний ресурс компанії та створює передумови для отримання стійких конкурентних переваг. Серед основних стратегічних компетентностей слід відзначити:

- Стратегічне управління та антикризова адаптивність, яке включає розробку гнучких стратегій з урахуванням ризиків військових дій та планування варіантів розвитку подій (сценарний аналіз). Українські будівельні компанії демонструють високу здатність до адаптації в умовах воєнного стану. Це проявляється у швидкому переосмисленні бізнес-моделей, диверсифікації послуг, зміні стратегічних пріоритетів та переорієнтації діяльності з урахуванням нових викликів. Компанії впроваджують антикризові стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення безперервності діяльності навіть в умовах нестабільності. Так наприклад Група компаній «Ковальська» швидко адаптувалась до нових умов, перенісши частину проєктів до більш безпечних регіонів України, а також диверсифікувала свої активи, залучаючи інвестиції у регіони з відносно стабільною ситуацією (див. детальніше [10]).
- Управління ризиками, що передбачає ідентифікацію та управління ризиками, пов'язаними з безпекою, логістикою, фінансуванням та попитом, а також застосування інструментів оцінки ризиків (SWOT, PESTEL). Компанія «Метінвест-Інжиніринг» запровадив систему моніторингу ризиків, що дозволяє оперативно реагувати на зміну безпекової ситуації (див. детальніше [11]).

Серед основних операційних компетентностей слід відзначити:

- Управління ланцюгом постачання в частині адаптації логістики до умов військових дій: використання альтернативних маршрутів, пошук нових постачальників, а також диверсифікацію джерел постачання для мінімізації ризиків зривів. Порушення логістичних ланцюгів в умовах війни створює загрозу безперервності будівельних робіт. Будівельні компанії адаптують свої логістичні стратегії шляхом пошуку альтернативних постачальників, локалізації виробництва та оптимізації управління складськими запасами. В цих умовах Група компаній «Ковальська» зосередилася на використанні місцевих будівельних матеріалів, зменшуючи залежність від імпорту (див. детальніше [10]). Компанія «Метінвест-Інжиніринг» оптимізувала постачання шляхом налагодження зв'язків із альтернативними постачальниками у регіонах (див. детальніше [11]).
- Оптимізація використання ресурсів через ефективне використання матеріальних та людських ресурсів в умовах обмежень, а також застосування цифрових інструментів для моніторингу ресурсів. Наприклад в умовах воєнного стану управління людським капіталом набуває особливого значення. Компанії реалізують програми підвищення кваліфікації, підтримують мобільність персоналу та забезпечують соціальний захист працівників. Важливим аспектом є створення програм підтримки психологічного здоров'я та адаптації до нових умов праці. Так Компанія «Метінвест-Інжиніринг» впровадила програми дистанційного навчання для працівників у регіонах (див. детальніше [11]). А Група компаній «Ковальська» забезпечує психологічну підтримку персоналу, який працює в умовах підвищеної небезпеки (див. детальніше [10]).
- Серед основних виробничих компетентностей слід відзначити:
- Гнучкість виробничих процесів, яка реалізується через здатність швидко змінювати виробничі плани в залежності від безпекової ситуації, а також через перерозподіл ресурсів між проєктами. В умовах війни ці компетентності набувають особливого значення, оскільки компанії змушені працювати у складних умовах, адаптувати виробничі процеси до нових реалій, забезпечуючи безпеку персоналу та збереження інфраструктури. Так Група компаній «Ковальська» перенесла будівництво частини об'єктів із Київської області до Львова та Івано-Франківська (див. детальніше [10]).
- Швидке завершення проєктів у максимально короткі строки для мінімізації ризиків, в тому числі за допомогою застосування швидкомонтованих конструкцій. Саме це дозволяє значно скоротити терміни зведення об'єктів та мінімізувати витрати. У період військового стану ця технологія є надзвичайно важливою для відновлення зруйно-

ваних об'єктів, будівництва тимчасових житлових модулів, лікарень, адміністративних будівель та інших об'єктів соціальної інфраструктури. Компанія «Метінвест-Інжиніринг» впроваджує модульні технології для створення тимчасових об'єктів комерційної нерухомості (див. детальніше [11]).

Серед основних інноваційних компетентностей слід відзначити:

- Інноваційні рішення в будівництві стають ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності, безперервності бізнес-процесів та ефективного управління проектами. Застосування інноваційних рішень дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати безпеку будівельних об'єктів. Вітчизняні будівельні компанії активно впроваджують інноваційні технології та цифрові рішення для оптимізації управлінських процесів, покращення якості послуг та зменшення витрат. Використання технологій BIM (Building Information Modeling), CRM-систем для управління проектами, 3D-друку для виготовлення будівельних елементів та дронів для моніторингу об'єктів сприяє підвищенню ефективності роботи компаній. Так Компанія «Метінвест-Інжиніринг» впровадила BIM-технології для управління інфраструктурними проектами, а також використовує CRM-системи для ефективного управління житловими комплексами та покращення сервісу для клієнтів (див. детальніше [11]).

Інший приклад це застосування сучасних будівельних матеріалів та технологій дозволяє підвищити міцність конструкцій, покращити енергоефективність та знизити експлуатаційні витрати. Так Група компаній «Ковальська» активно використовує передові матеріали для будівництва житлових комплексів, забезпечуючи енергоефективність та довговічність об'єктів (див. детальніше [10]). А Компанія «Метінвест-Інжиніринг» впроваджує новітні технології у своїх проектах, використовуючи сучасні системи теплоізоляції та вентиляції (див. детальніше [11]).

Серед основних фінансових компетентностей слід відзначити:

- Фінансова стійкість та залучення інвестицій, яка досягається через забезпечення фінансової стабільності в умовах економічної нестабільності та залучення інвестицій через державні програми відбудови. Зазначимо, що фінансова стійкість є ключовою умовою для виживання будівельних компаній в умовах війни. Українські компанії впроваджують ефективні механізми управління ризиками, формують фінансові резерви та диверсифікують джерела фінансування. Це дозволяє їм утримувати платоспроможність та виконувати фінансові зобов'язання навіть у кризовий період. Так Група компаній «Ковальська» продовжує забезпечувати будівельний ринок матеріалами, завдяки ефективному управлінню фінансовими потоками та контр-

ольо собівартості (див. детальніше [10]). Компанія «Метінвест-Інжиніринг» успішно диверсифікувала свої фінансові потоки, залучаючи іноземних партнерів та інвесторів (див. детальніше [11]).

Серед основних інституційних компетентностей слід відзначити:

- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка підвищує довіру до компаній та сприяє формуванню позитивного іміджу. Українські будівельні компанії активно впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку місцевих громад, відновлення зруйнованої інфраструктури та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Вони беруть участь у проектах із відбудови соціально важливих об'єктів та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Також ці компетентності будівельних компаній включають здатність до ефективної взаємодії з місцевими громадами та органами місцевого самоврядування для створення об'єктів соціальної інфраструктури, підтримки локальних ініціатив та розвитку регіональної економіки. Група компаній «Альтіс» підтримує програми допомоги внутрішньо переміщеним особам та постраждалим громадам (див. детальніше [12]). Група компаній «Ковальська» бере участь у проектах відновлення житлової та транспортної інфраструктури в регіонах, що постраждали від бойових дій (див. детальніше [10]).
- Репутаційний капітал та довіра клієнтів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та збереженню її позицій на ринку. У часи кризи збереження репутаційного капіталу є критично важливим для будівельних компаній. Прозорість у комунікаціях, відкритість до співпраці та дотримання зобов'язань перед клієнтами формують довгострокову лояльність і забезпечують стабільність компанії на ринку. Також важливим аспектом є ефективна адаптація внутрішніх процесів до нових регуляторних норм у законодавстві, спричинених війною. Це включає дотримання стандартів безпеки, захисту праці, екологічних вимог, а також забезпечення юридичної підтримки укладених контрактів, участі у тендерах та ведення претензійно-договірної роботи. Компанія «Метінвест-Інжиніринг» активно комунікує з клієнтами щодо стану реалізації проектів, забезпечуючи прозорість процесів та забезпечує відповідність своїх проектів міжнародним стандартам безпеки, включаючи вимоги екологічної сертифікації (див. детальніше [11]). ДТЕК ВДЕ формує довіру клієнтів через прозору інформаційну політику та відповідальне ставлення до зобов'язань (див. детальніше [13]).

Слід зазначити, що фінансові компетентності будівельних компаній є критичним чинником їхньої стійкості в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Управління фінансовими потоками, залучення інвестицій, оптимізація витрат, управління ризиками, фінансове планування, контроль звітності

та диверсифікація джерел фінансування дозволяють будівельним компаніям зберігати фінансову стабільність, забезпечувати безперервність будівельних процесів та брати активну участь у відновленні інфраструктури України. Українські будівельні компанії демонструють високу здатність до адаптації в умовах війни завдяки впровадженню передових виробничих компетентностей. Управління будівельними процесами, контроль якості, оптимізація логістики, впровадження модульного будівництва, використання сучасних матеріалів та технологій, а також забезпечення безпеки персоналу та відновлення зруйнованої інфраструктури є основою для стійкості та ефективності будівельних компаній в умовах воєнного стану. Саме завдяки виробничим компетентностям компанії не лише зберігають свої позиції на ринку, а й активно долучаються до відновлення економіки України. Також виживими є інституційні компетентності будівельних компаній України є важливим чинником забезпечення їхньої стійкості в умовах війни та післявоєнної відбудови. Ефективна взаємодія з державними органами, участь у програмах відновлення інфраструктури, дотримання нормативно-правових вимог, співпраця з міжнародними організаціями, впровадження принципів корпоративного управління та соціальна відповідальність дозволяють будівельним компаніям зберігати конкурентоспроможність, залучати фінансування та брати активну участь у відновленні країни.

Результати проведеного аналізу ключових компетентностей обраної групи будівельних компаній наведено в таблиці 1.

Усі наведені компанії демонструють високий рівень адаптивності та готовності до нових викликів.

Вони не лише продовжують свою діяльність в умовах війни, але й активно залучаються до програм відновлення інфраструктури, забезпечуючи стабільність на ринку будівельних послуг та сприяючи економічному відновленню України.

Компаративний аналіз компетентностей будівельних компаній дозволяє визначити ключові компетентності «успішної» та «типової» будівельної компанії (табл. 2).

Порівняльна характеристика, представлена в таблиці, відображає відмінності у формуванні стратегічного ресурсу «успішної» та «типової» будівельної компанії. Ключові групи компетентностей — стратегічні, операційні, виробничі, інноваційні, фінансові та інституційно-кадрові — розглядаються як взаємопов'язані елементи, що визначають здатність компанії трансформувати наявні ресурси у стійкі конкурентні переваги.

Аналіз свідчить, що перший тип компаній характеризується наявністю динамічних здатностей, інтегрованого управління ланцюгами створення цінності, інноваційної активності та розвиненої інституційної інфраструктури управління. Сукупність цих компетентностей формує унікальний стратегічний ресурс, який є складним для імітації та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Натомість другий тип компаній демонструє фрагментарність компетентностей, переважно реактивну модель поведінки та орієнтацію на короткострокові операційні результати, що обмежує її здатність до накопичення стратегічного потенціалу та зумовлює зниження ринкової стійкості.

Таким чином, ключова відмінність між «успішною» та «типовою» будівельною компанією полягає

Таблиця 1

Характеристика ключових компетентностей для оцінки конкурентоспроможності будівельних компаній в умовах російсько-української війни

№	Ключові компетентності	Компанія, частка ринку			
		Група компаній «Ковальська» [10], 10–15%	«Метінвест-Інжиніринг» [11], 15–20%	Група компаній «Альтіс» [12], 5–6%	ДТЕК ВДЕ [13], 3–5%
1	Стратегічне управління та антикризова адаптивність	+	+	+	+
2	Управління ризиками	+	+	+	+
3	Управління ланцюгом постачання	+	+	+	+
4	Оптимізація використання ресурсів	+	+	+	+
5	Гнучкість виробничих процесів	+	+	+	+
6	Швидке завершення проєктів	+	+/-	+/-	+
7	Інноваційні рішення в будівництві	+	+	+	+
8	Фінансова стійкість та залучення інвестицій	+	+	+	+
9	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та соціальний вплив	+	+	+	+
10	Репутаційний капітал та довіра клієнтів	+	+	+	+

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Порівняльна характеристика ключових компетентностей «успішної» та «типової» будівельної компанії

Група компетентностей	«Успішна» компанія (Ковальська, Метінвест-Інжиніринг, ДТЕК ВДЕ)	«Типова» компанія (Група компаній Альтіс)
Стратегічні	Чітка стратегія, динамічні здатності, антикризова адаптивність	Відсутність довгострокової стратегії, реактивна поведінка
Операційні	Інтегроване управління ланцюгом постачання, контроль якості	Короткострокові контракти, нестабільні поставки
Виробничі	Інноваційні технології, гнучкість процесів, висока продуктивність	Традиційні технології, низька гнучкість
Інноваційні	Постійне оновлення продукту, використання нематеріальних активів	Імітаційна стратегія, обмежена інноваційність
Фінансові	Диверсифіковані джерела фінансування, фінансова стійкість	Обмежені ресурси, залежність від поточних контрактів
Інституційні та кадрові	Розвинений людський капітал, системи менеджменту, репутаційний капітал	Низькі інвестиції в персонал, слабка управлінська інституціалізація

Джерело: складено автором

у здатності першої трансформувати ресурси та компетентності у стратегічний ресурс, що забезпечує стійкі конкурентні переваги, тоді як друга обмежується операційним функціонуванням без формування довгострокової конкурентної стратегії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило систематизувати ключові компетентності будівельних компаній як основу формування їх конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Обґрунтовано, що стійкі конкурентні переваги формуються не лише за рахунок матеріальних ресурсів, а передусім через поєднання стратегічних, операційних, виробничих, інноваційних, фінансових та інституційних компетентностей, які трансформуються у специфічний стратегічний ресурс компанії. Порівняльний аналіз показав, що «успішні» будівельні компанії відзначаються наявністю динамічних здатностей, інтегрованого управління ланцюгами створення цінності, фінансової стійкості, інституціоналізованих систем менеджменту та розвинутого людського капіталу, що за-

безпечує їх адаптивність і зростання навіть у турбулентному середовищі. Натомість «типові» компанії характеризуються фрагментарністю компетентностей, орієнтацією на короткострокові операційні результати та обмеженою здатністю до формування довгострокового стратегічного потенціалу. Отримані результати підтверджують доцільність використання ресурсно-компетентнісного підходу для оцінювання конкурентоспроможності будівельних компаній у повоєнній економіці. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованої моделі для діагностики стратегічних розривів і визначення напрямів підвищення стійкості компаній у процесі відновлення інфраструктури України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних індикаторів оцінювання компетентностей, побудовою інтегрального індексу конкурентоспроможності будівельних компаній, а також моделюванням впливу воєнних і макроекономічних ризиків на динаміку їх стратегічного розвитку в умовах післявоєнної трансформації економіки України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. 17(1). P. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
2. Ferreira N.C., Ferreira J.J. The field of resource-based view research: mapping past, present and future trends. *Management Decision* 2025. 63(4). P. 1124–1153. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1908>

3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. 18(7). P. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
4. Simeão I., Ferreira K.A. Lean construction and resilience while coping with the COVID-19 pandemic: an analysis of construction companies in Brazil. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2023. 14(5). P. 970–988. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2022-0027>
5. Hilu K.A., Hiyassat M.A. Qualitative assessment of resilience in construction projects. *Construction Innovation*. 2024. 24(5). P. 1297–1319. <https://doi.org/10.1108/CI-10-2022-0265>
6. Макуха Р.С. Управління ризиками будівельної галузі в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. 2(58). С. 39–44. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)
7. Білецький І., Боровик М., Воробйов К. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series*. 2024. 34 (62). С. 33–38. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34\(62\)-33-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34(62)-33-38)
8. Лещинський В.П. Нематеріальні фактори як конкурентна перевага будівельного підприємства. *Академічні візії*. 2024. (38). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2346> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>
10. Офіційний сайт компанії «Ковальська». URL: <https://kovalska.com/allProjects> (дата звернення: 20.01.2026).
11. Офіційний сайт компанії ТОВ «Метінвест-Інжиніринг». URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/service/metinvest-engineering> (дата звернення: 20.01.2026).
12. Офіційний сайт Групи компаній «Альтіс». URL: <https://www.altis.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).
13. Офіційний сайт компанії ДТЕК ВДЕ. URL: <https://renewables.dtek.com/our-company/> (дата звернення: 20.01.2026).

References

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Ferreira, N. C., & Ferreira, J. J. (2025). The field of resource-based view research: mapping past, present and future trends. *Management Decision*, 63(4), 1124–1153. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1908>
3. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
4. Simeão, I., & Ferreira, K. A. (2023). Lean construction and resilience while coping with the COVID-19 pandemic: an analysis of construction companies in Brazil. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(5), 970–988. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2022-0027>
5. Hilu, K. A., & Hiyassat, M. A. (2024). Qualitative assessment of resilience in construction projects. *Construction Innovation*, 24(5), 1297–1319. <https://doi.org/10.1108/CI-10-2022-0265>
6. Makukha R. S. (2024) Upravlinnia ryzykamy budivelnoi haluzi v Ukraini [Risk management in the construction industry of Ukraine]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 2 (58), pp. 39–44. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2\(58\)-39-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-39-44)
7. Biletskyi I., Borovyk M., Vorobiov K. (2024) Konkurentospromozhnist budivelnykh pidpriemstv: sutnist, zmist ta faktory vplyvu [Competitiveness of construction enterprises: essence, content and influencing factors]. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series*, no. 34 (62), pp. 33–38. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34\(62\)-33-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-34(62)-33-38)
8. Leshchynskyi V. P. (2024) Nematerialni faktory yak konkurentna perevaha budivelnogo pidpriemstva [Intangible factors as a competitive advantage of a construction enterprise]. *Akademichni vizii*, no. 38. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2346>
9. Palamarchuk O., Petryshyna S. (2023) Analiz faktoriv konkurentospromozhnosti budivelnykh pidpriemstv Ukrainy [Analysis of competitiveness factors of construction enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>
10. Official website of Kovalska Group of Companies. Available at: <https://kovalska.com/allProjects>
11. Official website of Metinvest-Engineering LLC. Available at: <https://metinvestholding.com/ua/about/service/metinvest-engineering>
12. Official website of Altis Group of Companies. Available at: <https://www.altis.ua/>
13. Official website of DTEK Renewables Available at: <https://renewables.dtek.com/our-company/>

Дата першого надходження статті до видання: 22.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 336.76:658.14

Золковер Андрій Олександрович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів*

Київський національний університет технологій та дизайну

Zolkover Andrii

Doctor of Science in Economics, Professor,

Professor of the Department of Finance

Kyiv National University of Technology and Design

ORCID: 0000-0002-8176-1850

Тарасенко Ірина Олексіївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів*

Київський національний університет технологій та дизайну

Tarasenko Iryna

Doctor of Science, Professor,

Head of the Department of Finance

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0000-0003-3626-4377

Обертинський Богдан Володимирович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів*

Київського національного університету технологій та дизайну

Obertynskyi Bohdan

PhD Student of the Department of Finance

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0009-0001-1947-800X

Козирев Олексій Олексійович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів*

Київського національного університету технологій та дизайну

Kozyrev Oleksii

PhD Student of the Department of Finance

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0009-0008-9617-8060

Пакош Олег Олександрович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів*

Київського національного університету технологій та дизайну

Pakosh Oleh

PhD Student of the Department of Finance

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0009-0006-9887-9018

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-12000



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ БАНКІВ ТА КОМПАНІЙ-УЧАСНИКІВ ФОНДОВОГО РИНКУ

IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROLLING MECHANISMS IN THE MANAGEMENT PROCESSES OF BANKS AND STOCK MARKET PARTICIPANTS

Анотація. Вступ. Сучасна фінансова система України функціонує в умовах структурних дисбалансів, підвищеної невизначеності та прискореної цифрової трансформації. У цих умовах особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління ключовими інституційними учасниками фінансового ринку – банками та компаніями-учасниками фондового ринку. Водночас відсутність інтегрованих механізмів фінансового контролінгу, здатних забезпечити синхронізацію управлінських процесів у різних фінансових інститутах, обумовлює потребу в комплексних наукових розробках у цьому напрямі.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад впровадження механізмів фінансового контролінгу в управлінські процеси банків та компаній-учасників фондового ринку України, а також розробка теоретико-методичної моделі інтеграції інструментів контролінгу для підвищення ефективності управління ризиками, фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю інституцій.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи теоретичного узагальнення, системного та структурно-функціонального аналізу, порівняння і групування. Для емпіричної перевірки гіпотез використано кореляційний аналіз взаємозв'язку між рівнем розвитку систем контролінгу та показниками фінансової стійкості компаній. Метод моделювання застосовано для побудови концептуальної схеми механізму фінансового контролінгу та удосконалення формули розрахунку операційного ризику з урахуванням фактору цифровізації.

Результати. У результаті дослідження розроблено концептуальну модель механізму фінансового контролінгу, що інтегрує організаційну, функціональну та технологічну підсистеми в межах єдиної інформаційно-аналітичної платформи. Доведено наявність статистично значущого прямого зв'язку між рівнем розвитку контролінгу та показниками фінансової незалежності, платоспроможності та ефективності діяльності компаній. Запропоновано адаптивний підхід до резервування під операційний ризик із урахуванням рівня цифровізації бізнес-процесів. Розроблена модель демонструє практичну придатність для підвищення прозорості, зниження системних ризиків і зміцнення фінансової стійкості учасників ринку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток економетричних моделей оцінки макроекономічного ефекту впровадження інтегрованого контролінгу, адаптацію запропонованих механізмів до нормативно-правового регулювання фінансового ринку України, а також поглиблене вивчення інструментів контролінгу для роботи з цифровими фінансовими активами. Важливим напрямом є формування концепції етичного контролінгу, що охоплює питання кібербезпеки, захисту даних та запобігання алгоритмічній упередженості.

Ключові слова: механізм фінансового контролінгу, управлінські процеси банків, фондовий ринок, учасники фондового ринку.

Summary. Introduction. The modern financial system of Ukraine operates under conditions of structural imbalances, heightened uncertainty, and rapid digital transformation. These challenges significantly affect the effectiveness of management in key institutional participants of the financial market, particularly banks and stock market participant companies. Despite the growing importance of financial controlling as an integrated management tool, there remains a lack of comprehensive approaches that would ensure synchronization of controlling mechanisms across different financial institutions operating within a common market environment.

Purpose. The purpose of the article is to develop and substantiate conceptual foundations for the implementation of financial controlling mechanisms in the management processes of banks and stock market participant companies in Ukraine. The study aims to propose a theoretical and methodological framework that enhances coordination of planning, analysis, control, and risk management functions, taking into account inter-institutional interdependencies and the challenges of digital transformation.

Materials and methods. The methodological basis of the research includes general scientific methods such as theoretical generalization, system analysis, comparison, and grouping. A structural-functional approach was applied to examine the current state and institutional characteristics of the Ukrainian stock market. Empirical validation was conducted using correlation analysis to identify relationships between the level of controlling system development and key indicators of financial stability. The modelling method was employed to design a conceptual mechanism of financial controlling and to improve the approach to operational risk assessment, considering the impact of digitalization.

Results. The study resulted in the development of a conceptual model of a financial controlling mechanism integrating organizational, functional, and technological subsystems within a unified information and analytical platform. The proposed model enables the formation of common control loops for liquidity management, portfolio risk monitoring, compliance, and operational efficiency. Empirical findings demonstrate a statistically significant positive relationship between the development of controlling systems and indicators of financial independence, solvency, and performance of financial institutions. An adaptive approach to operational risk provisioning that incorporates the level of digitalization of business processes has been substantiated, confirming the practical applicability of the proposed framework.

Discussion. The findings highlight the importance of integrated financial controlling mechanisms in enhancing transparency, reducing systemic risks, and improving coordination among financial market participants. The proposed model contributes to overcoming fragmentation in management processes and supports the transition of the Ukrainian stock market towards a more efficient capital allocation system. Further research should focus on developing quantitative econometric models to assess macroeconomic impacts of integrated controlling, adapting the proposed mechanisms to regulatory frameworks, and exploring specialized controlling tools for digital financial assets and emerging fintech technologies, including distributed ledger systems and central bank digital currencies.

Key words: financial controlling mechanism, management processes of banks, stock market, stock market participants.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку фінансової системи України, що характеризується глибокими структурними диспропорціями, високою невизначеністю та прискороною цифровою трансформацією, ставить нові виклики перед інституційними учасниками ринку. Особливо це стосується банків та компаній-учасників фондового ринку, які грають ключову роль у забезпеченні капіталізації економіки та фінансової стабільності. На фоні цих процесів виникає суттєве протиріччя між зростаючою потребою в ефективних, інтегрованих та адаптивних системах внутрішнього управління і недостатнім рівнем впровадження та адаптації відповідних механізмів фінансового контролінгу.

З одного боку, теоретичні основи та практична значущість фінансового контролінгу для банківської сфери та фінансових корпорацій отримали обґрунтування в науковій літературі. Контролінг визнається інструментом, що забезпечує виконання планувальної, аналітичної, контрольної та антикризової функцій, спрямованих на підтримку ліквідності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. З іншого боку, функціонування учасників фондового ринку відбувається в умовах специфічних ризиків і дисбалансів: надмірної концентрації ринку на державних боргових інструментах, низької капіталізації корпоративного сегменту, домінування банків як ключових інвесторів та необхідності адаптації до вимог цифрової економіки. Існуючі підходи до контролінгу часто не враховують цієї специфіки та не інтегровані в єдиний управлінський контур, що охоплює взаємодію різних типів фінансових інститутів на ринку.

Проблема полягає у відсутності комплексного науково-методичного підходу до впровадження механізмів фінансового контролінгу, який би синхронізував управлінські процеси банків та компаній-учасників фондового ринку (інвестиційних компаній, брокерських фірм, емітентів) з урахуванням їхньої взаємозалежності, спільних ризиків та вимог цифрової трансформації. Це обумовлює неефективне управління капіталом, недостатній рівень

протидії операційним, ринковим та стратегічним ризикам, а також уповільнює розвиток фондового ринку як ефективного механізму перерозподілу інвестиційних ресурсів.

Розв'язання цієї проблеми має прямий зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Серед наукових завдань можна виділити необхідність:

- розробки концептуальної моделі механізму фінансового контролінгу, адаптованої до умов українського фондового ринку з його інституційними особливостями;
- теоретичного уточнення місця та ролі контролінгу в системі управління небанківських учасників фондового ринку;
- інтеграції вимог цифровізації (фінтех, AI, CBDC) у методичний апарат фінансового контролінгу.

На практичному рівні успішне вирішення поставленої проблеми спрямоване на досягнення таких ключових цілей:

- підвищення фінансової стійкості та ефективності окремих банків та компаній-учасників ринку шляхів впровадження структурованих систем контролінгу;
- формування єдиного інформаційно-аналітичного простору для управління ризиками взаємодії між різними інституційними учасниками фондового ринку;
- сприяння розвитку вітчизняного фондового ринку через створення управлінських умов для зростання його глибини, ліквідності та капіталізації корпоративного сегменту;
- забезпечення готовності фінансових інститутів до реалізації державної політики поствоєнного відновлення та інтеграції в європейський фінансовий простір.

Таким чином, подолання виявленого протиріччя між потребою в сучасних інтегрованих механізмах управління та фрагментарністю їх застосування є актуальним завданням, результати якого можуть значною мірою вплинути на підвищення

конкурентоспроможності та стійкості національної фінансової системи в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання впровадження механізмів фінансового контролю в управлінські процеси банків та компаній-учасників фондового ринку знаходить своє відображення в ряді сучасних наукових досліджень, що розглядають окремі аспекти цієї проблематики. Зокрема, дослідження Сергєєвої О. С. [1] висвітлює теоретичні аспекти необхідності використання фінансового контролю при управлінні операційним ризиком у банках, визначаючи його як інструмент системної інтеграції ключових аспектів управління ризиками. Автор зазначає, що ефективний контроль вимагає ведення баз даних операційних ризиків та створення спеціалізованих систем управління ними, а його ефективність залежить від макроекономічних умов, ступеня цифровізації та кадрового забезпечення [1]. Це створює теоретичний фундамент для розгляду контролю як основи управлінських процесів у банківській сфері.

Дослідження Кладницької Т. та ін. [3] розширюють застосування фінансового контролю на фінансові корпорації, обґрунтовуючи практичні рекомендації щодо підвищення його функціональності. Автори доводять, що успішне впровадження системи контролю вимагає створення системи збору управлінської інформації, чіткої організаційної структури, функціонуючої системи бюджетування та сучасних методик оцінки ефективності. Як інструменти контролю запропоновано Cash-Flow-аналіз, аналіз робочого капіталу та фінансовий план [3]. Це вказує на універсальність механізмів контролю, які можуть бути адаптовані як для банків, так і для інших фінансових установ.

Важливий контекст для дослідження створюють роботи, присвячені стану фондового ринку та ролі його учасників. Ярмішко А. [11] аналізує чинники впливу на фондовий ринок України, констатує його надчутливість, низьку капіталізацію корпоративного сегмента та провідну роль банків у торгівлі державними цінними паперами [11]. Подібні висновки підтверджуються дослідженням Чуницької І. та ін. [12], які визначають, що фондовий ринок України наразі виконує переважно функцію боргового фінансування держави, а потенціал фінансових посередників як драйверів його розбудови залишається нереалізованим [12]. Боцман Ю. [6] детально досліджує роль банків у формуванні ринку державних цінних паперів, виявляючи високий ступінь їх впливу та двоїсті наслідки такої участі для фінансової системи [6]. Ці роботи вказують на системні дисбаланси та високу концентрацію ринку, що обумовлює специфіку управлінських викликів для його учасників.

Питання цифровізації як сучасного чинника трансформації фінансового ринку розглядають Сорока Б. та Бірюк Д. [2; 14]. Вони визначають, що

диджиталізація, з одного боку, є фактором підвищення ефективності та подолання інституційних дисбалансів, а з іншого — несе ризики, пов'язані з недобросовісною конкуренцією та порушенням прав інвесторів [2; 14]. Черниш О. В. та Сукач О. з ін. аналізують вплив фінтех-інновацій та цифрового маркетингу, що вказує на необхідність інтеграції новітніх технологій у стратегії фінансових установ [8, 9]. Літвінов А. та ін. досліджують вплив штучного інтелекту на інвестиційні процеси в банках, акцентуючи увагу на методологічних та етичних викликах його впровадження [10]. Ці дослідження розкривають технологічне середовище, в якому мають функціонувати механізми фінансового контролю.

Робота Ратушного С. М. надає історико-теоретичну основу, систематизуючи передумови становлення фінансового контролю та порівнюючи американську та німецьку концепції, що дозволяє глибше зрозуміти еволюцію його змістовного навантаження [5].

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, залишаються невирішеними або недостатньо дослідженими певні частини загальної проблеми. Зокрема, відсутні комплексні дослідження, присвячені саме адаптації та впровадженню конкретних механізмів фінансового контролю в управлінські процеси саме компаній-учасників фондового ринку (небанківських фінансових посередників, інвестиційних компаній, емітентів), які діють в умовах специфічних ризиків та дисбалансів українського ринку, описаних у роботах [11; 12]. Недостатньо розробленими є питання синхронізації механізмів контролю між банками та іншими учасниками фондового ринку в контексті їх взаємодії та формування єдиного інформаційного простору. Крім того, потребує поглиблення вивчення впливу цифровізації та фінтех-інструментів (зокрема, CBDC, досліджених Пантюховим А. [7], та блокчейн, згаданих Шевченком І. О. [13]) на модифікацію традиційних механізмів фінансового контролю для управління новими типами ризиків, що виникають у цифровому середовищі.

Таким чином, дана стаття спирається на існуючі дослідження щодо теоретичних основ фінансового контролю [1; 3; 5], аналізу стану та проблем фондового ринку [6, 11, 12] та тенденцій його цифровізації [2; 7; 8; 9; 10; 13; 14], але присвячується вирішенню раніше не інтегрованої проблеми: розробці комплексного підходу до впровадження механізмів фінансового контролю в управлінські процеси як банків, так і компаній-учасників фондового ринку, з урахуванням їх взаємозв'язків, специфіки ризиків та вимог цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На основі виявленої проблеми щодо відсутності комплексного підходу до інтеграції механізмів фінансового контролю в управління банками та компаніями-учасниками фондового ринку, **Метою статті** є розробка концептуальних засад такого

впровадження. Ця мета спрямована на створення теоретико-методичної основи для синхронізації управлінських процесів цих інституцій з урахуванням специфіки їх діяльності, взаємозв'язків та вимог сучасного цифрового середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі конкретні завдання:

1. Систематизувати та узагальнити існуючі наукові підходи до визначення сутності, функцій та інструментів фінансового контролінгу в контексті управління фінансовими інститутами, зокрема банками та учасниками фондового ринку.

2. Проаналізувати сучасний стан та ключові дисбаланси українського фондового ринку, що обумовлюють особливі вимоги до систем управління та контролінгу його учасників, включаючи банківські установи.

3. Визначити специфічні ризики та управлінські виклики, характерні для взаємодії банків та інших компаній (небанківських фінансових посередників, емітентів) в межах фондового ринку, які мають бути адресовані механізмами контролінгу.

4. Запропонувати архітектуру механізму фінансового контролінгу, адаптовану для синхронного використання в управлінських процесах як банків, так і компаній-учасників фондового ринку, з акцентом на інтеграційні елементи.

5. Обґрунтувати напрями адаптації традиційних інструментів фінансового контролінгу та необхід-

ність впровадження нових з урахуванням впливу цифровізації, фінтех-інновацій та штучного інтелекту на функціонування фінансового ринку.

Результатом виконання цих завдань має стати концептуальна модель, що забезпечує теоретичну основу для подальших прикладних розробок і практичного впровадження інтегрованих систем фінансового контролінгу, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності ключових інститутів національної фінансової системи.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Впровадження механізмів фінансового контролінгу в управління банками та компаніями-учасниками фондового ринку потребує комплексного підходу, що поєднає структурні, процесні та інформаційні компоненти. Основою механізму є три взаємопов'язані підсистеми: організаційна, функціональна та технологічна. Їх взаємодія представлена на рис. 1.

Запропонована модель ґрунтується на теоретичному положенні про поєднання організаційно-структурної та функціональної підсистем [1; 5], а також враховує необхідність створення систем збирання інформації [3]. Ключовим є виділення спільного інформаційно-аналітичного контуру, що інтегрує дані як від банків, так і від інших учасників ринку (брокерів, інвестиційних компаній). Це дозволяє подолати розрив в їх управлінських процесах. Технологічна підсистема забезпечує адаптацію до цифрових викликів, описаних у джерелах [2; 7; 10].

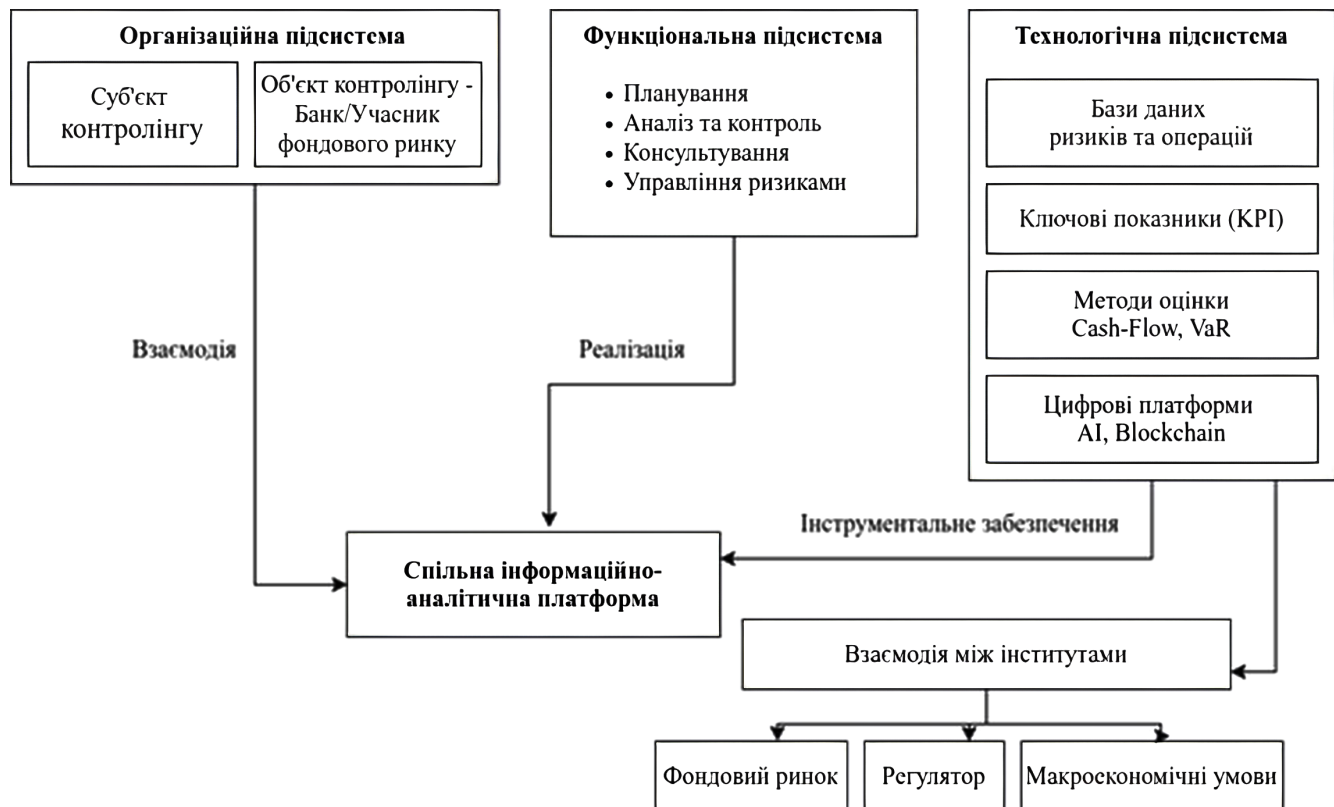


Рис. 1. Концептуальна модель механізму фінансового контролінгу для банків та учасників фондового ринку

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5]

Для оцінки потенційного ефекту від впровадження такого механізму було проведено кореляційний аналіз залежності між рівнем розвитку контролінгу (на основі експертного оцінювання для групи умовних компаній) та ключовими показниками їх фінансової стійкості та активності на ринку. Оцінка рівня контролінгу (індекс K) проводилась за 5-бальною шкалою за наявністю та якістю окремих його елементів (система бюджетування, бази даних ризиків, регулярний Cash-Flow-аналіз тощо).

Розрахунки підтверджують теоретичні висновки про роль контролінгу у забезпеченні фінансової стійкості [1; 3]. Високі кореляції з показниками фінансової незалежності та покриття витрат свідчать, що механізми контролінгу ефективно протидіють ризикам, пов'язаним із залученням позикових коштів, що особливо актуально для банків [6] та інших фінансових посередників на ринку. Помірний зв'язок з рентабельністю та активністю на ринку вказує на довгостроковий стратегічний ефект від впровадження системи.

Важливим елементом механізму є інтеграція управління операційним ризиком, що особливо критично для банків. На основі положень джерела [1] та аналізу ринкових диспропорцій [2; 11] запропоновано формулу для розрахунку нормативного резерву під операційний ризик (РОпР) з урахуванням фактору цифровізації (D):

$$POpP = (БОД \cdot \beta) \cdot (1 + K_d \cdot D) \quad (1)$$

де: БОД — базовий операційний дохід за період;

β — регулятивний коефіцієнт (наприклад, 0.15);

K_d — коефіцієнт впливу цифровізації (визначається експертно для конкретного інституту в діапазоні 0.1–0.5);

D — індекс рівня цифровізації бізнес-процесів (від 0 до 1), що розраховується за наявністю автоматизованих систем, API, використанням AI тощо.

Приклад розрахунку: Для банку з базовим операційним доходом 100 млн. грн., $\beta = 0.15$, $K_d = 0.3$ та рівнем цифровізації $D = 0.7$ (високий), нормативний резерв становитиме:

$$POpP = (100 \cdot 0.15) \cdot (1 + 0.3 \cdot 0.7) = 15 \cdot 1.21 = 18.15 \text{ млн.грн.}$$

Цей підхід, на відміну від стандартизованого, явно враховує динамічний фактор цифровізації, що підвищує як технологічні можливості, так і нові ризики [8; 10], та обґрунтовує необхідність відображення цього в системах контролінгу.

Для оцінки ступеня взаємозалежності банків та інших учасників ринку та виявлення пріоритетних зон контролю запропоновано матрицю контурів контролінгу (табл. 2).

Запропонована матриця структурує управлінські процеси не окремо по кожному інституту, а за функціональними контурами, що охоплюють їх спільну діяльність. Це дозволяє створити спільну мову та стандарти контролю для банків, брокерів, депозитаріїв тощо. Наприклад, контур ліквідності критично важливий для всіх учасників, а контур ризиків портфеля прямо стосується проблеми надмірної концентрації на ОВДП [6; 11]. Інтеграція цифрових інструментів у кожен контур забезпечує реалізацію висновків досліджень про роль AI [10], фінтех [8] та відкритих API [13].

Таким чином, отримані результати: концептуальна модель, емпіричні підтвердження її ефективності, адаптивна методика оцінки ризиків та матриця інтегрованих контурів контролю — становлять науково обґрунтовану основу для подальшого впровадження механізмів фінансового контролінгу. Це сприятиме підвищенню прозорості, зниженню системних ризиків та трансформації фондового ринку з боргової платформи в інструмент ефективної капіталізації економіки.

Таблиця 1

Зв'язок між індексом контролінгу (K) та показниками діяльності компаній-учасників фондового ринку

Показник для аналізу	Формула / Одиниця виміру	Коефіцієнт кореляції Пірсона (r) з індексом K	Тлумачення зв'язку
Коефіцієнт фінансової незалежності (власного капіталу)	Власний капітал / Активи	+0.78	Сильний прямий зв'язок. Наявність контролінгу корелює з більш високою фінансовою автономією.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал * 100%	+0.65	Помірний прямий зв'язок. Контролінг сприяє ефективнішому використанню капіталу.
Частка цінних паперів у портфелі (середня)	Вартість ЦП / Сукупні активи * 100%	+0.45	Слабкий прямий зв'язок. Компанії з розвиненішим контролінгом трохи активніше працюють на фондовому ринку.
Коефіцієнт покриття відсоткових витрат	ЕВІТ / Відсоткові витрати	+0.72	Сильний прямий зв'язок. Контролінг покращує управління борговим навантаженням та платоспроможність.

Джерело: сформовано на основі [2; 7; 10]

Таблиця 2

Матриця контурів фінансового контролінгу для взаємодії інститутів

Контур контролінгу	Об'єкт контролю	Ключові показники (KPI)	Інтегровані інструменти
Контур ліквідності та розрахунків	Потоки платежів, залишки на рахунках, терміни розрахунків.	Коефіцієнт покриття зобов'язань вільним Cash-Flow, середній термін операції.	Cash-Flow-аналіз, скоринг контрагентів, моніторинг в реальному часі.
Контур ризиків інвестиційного портфеля	Структура та якість портфеля ЦП, концентрація ризику.	Частка NPL у портфелі, Value at Risk (VaR), ступінь диверсифікації.	Стрес-тестування, аналіз «фінансової павутини» [3], регресійні моделі [6].
Контур дотримання та протидії шахрайству	Виконання вимог НБУ, НКЦПФР, AML-політик.	Кількість інцидентів, витрати на відшкодування, суми штрафів.	Аналіз поведінки транзакцій (AI), блокчейн-ведення реєстрів [13].
Контур ефективності бізнес-процесів	Витрати на операційну діяльність, швидкість обслуговування.	Операційна маржа, собівартість операції, час обробки запиту.	Бенчмаркінг, процесне картирование, автоматизовані звіти.

Джерело: сформовано на основі [3; 6; 13]

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку висновків щодо впровадження механізмів фінансового контролінгу в управління банками та компаніями-учасниками фондового ринку. Наукова цінність роботи полягає в комплексному підході, що інтегрує теоретичні основи контролінгу, специфіку дисбалансів вітчизняного фінансового ринку та вимоги цифрової трансформації.

Результатом дослідження є розробка концептуальної моделі механізму фінансового контролінгу, яка поєднує організаційну, функціональну та технологічну підсистеми на основі спільної інформаційно-аналітичної платформи. Модель спрямована на подолання ключової проблеми — фрагментарності управлінських процесів різних інституційних учасників ринку. Запропонована архітектура дозволяє синхронізувати діяльність банків, інвестиційних компаній, брокерських фірм та емітентів через створення єдиних контурів контролю ліквідності, ризиків портфеля, дотримання вимог та ефективності бізнес-процесів.

Емпіричний аналіз підтвердив існування статистично значущого прямого зв'язку між рівнем розвитку систем контролінгу та показниками фінансової стійкості та платоспроможності компаній. Сильна кореляція з коефіцієнтом фінансової незалежності (+0.78) та покриття відсоткових витрат (+0.72) обґрунтовує роль контролінгу як інструменту протидії борговим та ліквіднісним ризикам, що є критичними в умовах українського ринку з його домінуванням державних боргових інструментів.

Удосконалення методичного апарату представлено модифікованою формулою розрахунку нормативного резерву під операційний ризик, яка в явному вигляді враховує фактор цифровізації ($POnP = (BOD \cdot \beta) \cdot (1 + K_d \cdot D)$). Цей підхід дозволяє кількісно оцінити вплив інтенсифікації використання цифрових технологій на профіль операційних ризиків, що є відповіддю на виклики, описані в дослідженнях щодо фінтеху, штучного інтелекту та CBDC.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рішень для:

1. Формування внутрішніх стандартів та політик фінансового контролінгу в банках та компаніях-учасниках фондового ринку.

2. Побудови міжінституційних протоколів обміну даними в ключових контурах контролю для підвищення прозорості та зниження системних ризиків.

3. Обґрунтування інвестицій в цифрову інфраструктуру та інтелектуальні системи аналітики як основи ефективного контролінгу.

Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з такими напрямками:

1. Квантитативне моделювання ефективності потребує розробки економетричних моделей для оцінки впливу впровадження інтегрованого контролінгу на макроекономічні показники розвитку фондового ринку, такі як рівень його капіталізації, ліквідність та волатильність.

2. Регуляторний аспект є розглядом можливостей та форм адаптації запропонованих підходів у нормативні вимоги Національного банку України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, зокрема щодо управління операційним ризиком.

3. Глибока інтеграція з фінтех-інноваціями повинна зосередитись на детальній розробці механізмів контролінгу для роботи з новими активами (токенізовані цінні папери, CBDC) та в умовах використання розподілених реєстрів (DLT) для розрахунків і зберігання інформації.

4. Окремий науковий інтерес становить розвиток концепції етичного контролінгу, що охоплює питання захисту даних, запобігання алгоритмічній упередженості та забезпечення кіберстійкості інформаційних систем, які стають основою управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження створюють теоретико-методичний фундамент для трансформації систем управління фінансовими інститутами, сприяючи їх стійкості та ефективності, що є необхідною передумовою для розвитку національної фінансової системи в цілому.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Сергеева О. С. Фінансовий контролінг в управлінні операційним ризиком в банках. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. Вип. 11–12 (288–289). С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-75-81>
2. Сорока Б. Інституційно-сегментарні аспекти діджиталізації фінансового ринку України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Вип. 316(2). С. 341–345. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-53>
3. Кладницька Т., Артимонова І., Кемениаш І., Свиноус Н. Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2(49). С. 314–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50>
4. Бачо Р., Пойда-Носик Н., Макарович В., Ганусич В., Вайданич Д. Прогноз розвитку фондового ринку України в умовах економічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4(55). С. 409–418. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56>
5. Ратушний С. М. Передумови становлення та розвитку фінансового контролінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1(107). С. 163–171. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-163-171](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-163-171)
6. Боцман Ю. Роль банків у формуванні ринку державних цінних паперів: аналіз впливу та оцінка взаємодії. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97>
7. Pantiukhov A. Global Transformation of Monetary Policy and Prospects for the Implementation of CBDC in Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. (6). DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.16>
8. Черниш, О. В. Аналіз кейсів іноземних FinTech-компаній та обґрунтування їх застосування в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. (1). С. 117–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-16>
9. Сукач О., Сарана Л., Савченко С. Роль Digital Marketing у просуванні фінансових інновацій на фінансовому ринку. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. Вип. 12(28). С. 188–195. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/317773>
10. Літвінов А., Остапенко Р., Горох О., Ковалевська Н. Вплив ІІІ на моделювання інвестиційних процесів у банківському секторі: методологічні підходи та аналіз результатів. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Вип. 1(15). С. 285–298. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0125>
11. Ярмішко А. Фондовий ринок України: аналіз чинників впливу та шляхи модернізації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Вип. 2(14). С. 380–388. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0234>
12. Чуницька І., Богріновцева Л., Гонгало С. Фінансові посередники як інституційні драйвери капіталізації фондового ринку України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Вип. 1(15). С. 374–384. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0133>
13. Шевченко І. О., Птащенко О. В. The Stock Market in the Conditions of the Digital Economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. (1). Р. 108–115. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.12>
14. Бірюк Д. Діджиталізація як фактор посилення ролі фінансового ринку у фінансовій системі України. *Економіка та суспільство*. 2025. (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-145>

References

1. Serheeva, O.S. (2021). Finansovy kontrolinh v upravlinni operatsiinym ryzykom v bankakh [Financial controlling in the management of operational risk in banks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 11–12(288–289), 75–81. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-75-81>
2. Soroka, B. (2023). Instytutsiino-segmentarni aspekty didzhytalizatsii finansovoho rynku Ukrainy [Institutional and segmental aspects of the financial market digitalization in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 341–345. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-53>
3. Kladnytska, T., Artimonova, I., Kemeniash, I., & Svinous, N. (2024). Rol i mistse finansovoho kontrolinhu v upravlinni finansovykh korporatsii [The role and place of financial controlling in the management of financial corporations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 314–318. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50>
4. Bacho, R., Poida-Nosyk, N., Makarovych, V., Hanusych, V., & Vaidanych, D. (2025). Prohnoz rozvytku fondovoho rynku Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Forecast of the development of the Ukrainian stock market in conditions of economic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(55), 409–418. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56>

5. Ratusnyi, S. M. (2024). Pere dumovy stanovlennia ta rozvytku finansovoho kontrolinhu [Prerequisites for the formation and development of financial controlling]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(107), 163–171. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-163-171](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-163-171)
6. Botsman, Yu. (2024). Rol bankiv u formuvanni rynku derzhavnykh tsinn ykh paperiv: analiz vplyvu ta otsinka vzaiemodii [The role of banks in the formation of the government securities market: analysis of influence and assessment of interaction]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97>
7. Pantiukhov, A. (2025). Global transformation of monetary policy and prospects for the implementation of CBDC in Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.16>
8. Chernysh, O. V. (2023). Analiz keisiv inozemnykh FinTech-kompanii ta obgruntuvannia yikh zastosuvannia v Ukraini [Analysis of foreign FinTech companies' cases and substantiation of their application in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, 1, 117–124. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-16>
9. Sukach, O., Sarana, L., & Savchenko, S. (2025). Rol Digital Marketing u prosuvanni finansovykh innovatsii na finansovomu rynku [The role of digital marketing in promoting financial innovations in the financial market]. *Review of Transport Economics and Management*, 12(28), 188–195. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/317773>
10. Litvinov, A., Ostapenko, R., Horokh, O., & Kovalevska, N. (2025). Vplyv ShI na modeliuvannia investytsiinykh protsesiv u bankivskomu sektori: metodolohichni pidkhody ta analiz rezultativ [The influence of AI on modeling investment processes in the banking sector: methodological approaches and analysis of results]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 285–298. <https://doi.org/10.32750/2025-0125>
11. Yarmishko, A. (2024). Fondovy rynek Ukrainy: analiz chynnykiv vplyvu ta shliakhy modernizatsii [The stock market of Ukraine: analysis of influencing factors and ways of modernization]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2(14), 380–388. <https://doi.org/10.32750/2024-0234>
12. Chynytska, I., Bohrinovtseva, L., & Gongalo, S. (2025). Finansovi poserednyky yak instytutsiini draivery kapitalizatsii fondovoho rynku Ukrainy [Financial intermediaries as institutional drivers of the Ukrainian stock market capitalization]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 374–384. <https://doi.org/10.32750/2025-0133>
13. Shevchenko, I. O., & Ptashchenko, O. V. (2024). The stock market in the conditions of the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*, 1, 108–115. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.12>
14. Biriuk, D. (2025). Dydzhytalizatsiia yak faktor posylennia roli finansovoho rynku u finansovii systemi Ukrainy [Digitalization as a factor in strengthening the role of the financial market in the financial system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-145>

Дата першого надходження статті до видання: 15.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 339.9:339.5:330.4

Ізмайлов Олександр Ільдарович

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та логістики,

Навчально-наукового інституту

«Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Izmailov Oleksandr

Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations and Logistics

Education and Research Institute

«Karazin Institute of International Relations and Travel Business» of

V. N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0009-0000-1741-1824

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-12003

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА КРАЇН В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE STUDY OF TRADE AND ECONOMIC COOPERATION BETWEEN COUNTRIES UNDER CONDITIONS OF INTEGRATION

Анотація. Вступ. У статті обґрунтовано необхідність застосування комплексного методичного підходу для проведення дослідження торговельно-економічного співробітництва країн у сучасних інтеграційних процесах. Визначено, що сучасні торговельно-економічні відносини формуються під впливом різних чинників, що зумовлює доцільність поєднання теоретичних та прикладних методів аналізу. Запропоновано класифікацію методичних підходів до проведення дослідження торговельно-економічного співробітництва.

Запропоновано класифікацію методичних підходів до дослідження торговельно-економічної взаємодії країн, яка охоплює теоретико-методологічний та інструментально-прикладний блоки.

Мета. Метою дослідження є класифікація методичних підходів до дослідження торговельно-економічного співробітництва країн в умовах сучасних світових інтеграційних процесів, а також обґрунтування на цій основі теоретико-методичного підходу до аналізу торговельно-економічних відносин України та Польщі в контексті євроінтеграції України.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний, інституційний та геоекономічний підходи, а також загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, логічного та причинно-наслідкового аналізу. Їх комплексне використання дало змогу класифікувати методичні підходи до дослідження торговельно-економічного співробітництва країн і обґрунтувати теоретико-методичний підхід до аналізу торговельно-економічних відносин України та Польщі в контексті євроінтеграції України.

Результати. На основі запропонованої класифікації обґрунтовано теоретико-методичний підхід до дослідження торговельно-економічного співробітництва України та Польщі в контексті євроінтеграції України. особливість даного підходу полягає у комплексному застосуванні теоретико-методологічного та інструментально-прикладного блоків.

Зроблено висновок, що запропонований підхід може бути використано як цілісну методологічну основу задля оцінки асиметрії торгівлі та впливу зовнішніх чинників на неї.

Перспективи. Результати даного дослідження дають можливість покращити теоретико-методичну базу, що використовується в процесі аналізу торговельно-економічного співробітництва країн задля отримання більш актуальних та точних результатів такого дослідження.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Ключові слова: торговельно-економічне співробітництво, методичні підходи, теоретико-методологічний підхід, інструментально-прикладний підхід, Україна, Польща, інтеграція.

Summary. Introduction. The article substantiates the necessity of applying a comprehensive methodological approach to the study of trade and economic cooperation between countries within contemporary integration processes. It is determined that modern trade and economic relations are shaped by various factors, which makes it advisable to combine theoretical and applied methods of analysis. A classification of methodological approaches to the study of trade and economic cooperation is proposed. A classification of methodological approaches to the study of trade and economic interaction between countries is developed, covering theoretical-methodological and instrumental-applied blocks.

Purpose. The purpose of the study is to classify methodological approaches to the study of trade and economic cooperation between countries in the context of contemporary global integration processes, as well as to substantiate, on this basis, a theoretical and methodological approach to the analysis of trade and economic relations between Ukraine and Poland in the context of Ukraine's European integration.

Materials and methods. The study employs systemic, institutional, and geo-economic approaches, as well as general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, logical analysis, and cause-and-effect analysis. Their integrated application made it possible to classify methodological approaches to the study of trade and economic cooperation between countries and to substantiate a theoretical and methodological approach to the analysis of trade and economic relations between Ukraine and Poland in the context of Ukraine's European integration.

Results. On the basis of the proposed classification, a theoretical and methodological approach to the study of trade and economic cooperation between Ukraine and Poland in the context of Ukraine's European integration is substantiated. The specific feature of this approach lies in the integrated application of both the theoretical-methodological and instrumental-applied blocks. It is concluded that the proposed approach can be used as a holistic methodological framework for assessing trade asymmetry and the influence of external factors on it.

Discussion. The results of this study make it possible to improve the theoretical and methodological framework used in the analysis of trade and economic cooperation between countries in order to obtain more relevant and accurate research results.

Key words: trade and economic cooperation, methodological approaches, theoretical-methodological approach, instrumental-applied approach, Ukraine, Poland, integration.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку торговельно-економічного співробітництва між країнами відбувається в контексті поглиблення інтеграційних та глобалізаційних процесів. Зростання міждержавної економічної взаємозалежності, зміна логістичних маршрутів та збільшення впливу факторів безпеки все більше впливають на процес міжнародної торгівлі. Саме в таких умовах торговельно-економічні відносини розкриваються у повній мірі не як процес обміну товарами або послугами, а й переростають на важливий інструмент реалізації національних економічних інтересів, забезпечення конкурентоспроможності та формування нових моделей міжнародної співпраці.

Для української економіки особливої актуальності набуває дослідження торговельно-економічного співробітництва з Республікою Польща, яка стала одним із ключових партнерів України у Європейському Союзі. Для України особливо актуальним стає дослідження торговельно-економічних відносин з Республікою Польща, яка стала одним із ключових партнерів України у Європейському Союзі. Польща стала важливою транзитною ланкою, стратегічним сусідом і одним із провідних партнерів у контексті реалізації євроінтеграційного курсу.

Водночас, сучасна зміна українсько-польських відносин полягає не тільки в динаміці та обсягах двосторонньої торгівлі, а й у розрізі інституційних змін, правовою адаптацією України до загальноєвро-

пейських норм, перебудовою зовнішньоекономічного зв'язку, зміною ролі логістичних коридорів та впливом зовнішніх загроз [2, с. 302–303].

В такому контексті традиційні підходи щодо аналізу торговельно-економічних відносин вже не в повному обсязі забезпечують цілісність дослідження, оскільки переважно зосереджуються на загальнотеоретичному поясненні, а не на окремих кількісних індикаторах без їхньої інтеграції в цілісну аналітичну систему.

Це обумовлює потребу, по-перше у класифікації методичних підходів до дослідження торговельно-економічного співробітництва країн у сучасних світових інтеграційних процесах, а по-друге, у формуванні на цій основі теоретико-методичного підходу до аналізу торговельно-економічних відносин України та Польщі в контексті євроінтеграції України.

Отже, актуальність дослідження визначається необхідністю створення цілісної методологічної рамки, яка б поєднувала теоретико-методологічні та інструментально-прикладні аспекти аналізу, забезпечувала об'єктивну оцінку асиметрії торгівлі, впливу зовнішніх загроз, рівня економічної взаємодоповнюваності та потенціалу подальшого поглиблення українсько-польського співробітництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику методології дослідження міжнародних економічних процесів, зовнішньоторгівельного та торговельно-економічного співробітництва країн

представлені в роботах як українських так і іноземних вчених.

Методологічні та теоретико-методичні аспекти дослідження міжнародних економічних процесів, зовнішньої торгівлі та торговельно-економічного співробітництва країн розглядали такі науковці, як Шаров О. [10], Хвостіков А. [9], Думанська І. [4], Дзюбановська Н. В., Маслій В. В., Литвин З. Б., Бляськ В. І. [3], Подра О., Петришин Н. [7], Кривов'язюк І., Шульга М. [6], Абу Самра А. [1] та інші. Їхні праці охоплюють широкий спектр питань, зокрема методологію дослідження міжнародних економічних процесів, статистичний аналіз зовнішньої торгівлі, прогностичні підходи до вивчення міжнародної торгівлі, аналіз інтенсивності торговельної динаміки, а також теоретико-методичні засади аналізу зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного торговельно-економічного співробітництва.

Метою статті є класифікація методичних підходів до дослідження торговельно-економічного співробітництва країн в умовах сучасних світових інтеграційних процесів, а також обґрунтування на цій основі теоретико-методичного підходу до аналізу торговельно-економічних відносин України та Польщі в контексті євроінтеграції України.

Матеріали та методи. У дослідженні використано системний, інституційний та гео економічний підходи, а також загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, логічного та причинно-наслідкового аналізу. Їх комплексне використання дало змогу класифікувати методичні підходи до дослідження торговельно-економічного співробітництва країн і обґрунтувати теоретико-методичний підхід до аналізу торговельно-економічних відносин України та Польщі в контексті євроінтеграції України.

Виклад основного матеріалу. Процес дослідження торговельно-економічного співробітництва країн потребує залучення комплексного методичного інструментарію, який здатен поєднати теоретичні положення міжнародної торгівлі із емпіричними, статистичними та економіко-математичними методами проведення аналізу [8, с. 41]. Це зумовлюється тим, що сучасні торговельно-економічні відносини можуть формуватися під впливом не тільки ринкових закономірностей, а й інституційних обмежень, безпекових факторів та політичної невизначеності [7, с. 56; 11, с. 303].

В таких умовах не доцільно застосовувати лиш один підхід, через його обмеженість, що не дозволяє в повному обсязі охопити та описати всю складність та багатомірність досліджуваних процесів. Саме через це комплексне застосування кількісних та якісних методів у поєднанні з теоретичним осмисленням міжнародної економічної взаємодії дозволяє забезпечити більш достовірний результат для оцінки поточного стану торговельно-економічної взаємодії та провести якісне прогнозування його потенційного розвитку.

З огляду на це доцільним є класифікувати методичні підходи до дослідження торговельно-економічної взаємодії на дві пов'язані категорії, а саме теоретико-методологічні та інструментально-прикладні. Саме такий розподіл дає можливість сформулювати концептуальну основу дослідження та забезпечити прикладне наповнення системою індикаторів, моделей та якісних методів [9, с. 99–100].

Головною перевагою даної класифікації є усунення фрагментарності наукового аналізу, що призводить до створення цілісної структурованої системи дослідження та дає можливість обрати найбільш адекватний інструментарій залежно від мети, об'єкта й контексту дослідження. Окрім того, вона забезпечує поєднання якісної інтерпретації міжнародних економічних процесів із кількісним вимірюванням їх результативності, інтенсивності, збалансованості та потенціалу розвитку.

До теоретико-методологічного блоку відноситься системний, інституційний та гео економічний підходи. Поєднання таких підходів є методично доцільним, оскільки кожен із них дозволяє дослідити окремий аспект торговельно-економічної взаємодії, а в свої сукупності вони формують цілісне уявлення про закономірність розвитку економічного зв'язку.

Системний підхід дозволяє розглядати торговельно-економічну взаємодію як складну та багаторівневу систему, в середі якої окремі елементи перебувають в процесі постійної взаємодії. В межах даного підходу торговельні потоки, інвестиційні зв'язки, чинники впливу тощо аналізуються не ізольовано, а як складові єдиного комплексу міжнародної економічної взаємодії. Саме через це системний підхід в такому контексті дозволяє виявити логіку розвитку співробітництва між країнами, простежити та виділити взаємозалежності окремих елементів та визначити яким чином зміни всередині одного сегменту вплинуть на зміни всередині іншого сегменту [6, с. 136–137].

Такий підхід відіграє важливу роль в контексті нестабільності зовнішнього середовища, коли торговельно-економічні зв'язки залежать від макроекономічної динаміки, змін у міжнародній політиці, стану логістики та розвитку інтеграційних об'єднань.

Інституційний підхід зосереджується на впливі формальних та неформальних факторів, регуляторних механізмів. Інституційного обмеження, митних режимів тощо на розвиток торговельно-економічного співробітництва. Застосування інституційного підходу дозволяє вийти за межі суто кількісного аналізу зовнішньоторговельної діяльності та вивчити умови у яких формується міжнародна економічна взаємодія. В цьому контексті важливого значення набуває аналіз договірно-правової бази, механізмів взаємодії, регуляторних чинників, а також впливу євроінтеграційних процесів на розвиток та трансформацію двосторонніх економічних відносин. Інституційний підхід, також надає можливість визначити чому на-

віль за наявності значного економічного потенціалу рівень фактичної взаємодії між країнами може залишатися недостатнім або розвиватися нерівномірно.

Геоелекономічний підхід акцентує увагу на просторових, ресурсних, логістичних та геополітичних чинниках, які визначають характер та реальну ефективність зростання торговельно-елекономічного співробітництва. Значення геоелекономічного підходу набуває актуальності к сучасних умовах, коли географічне положення країн. Їхня логістика, рівень розвитку інфраструктури, наявність альтернативних шляхів та ступінь залученості в регіональну економічну взаємодію безпосередньо впливає на структуру та динаміку зовнішньоторговельної діяльності. Геоелекономічний підхід дозволяє враховувати фактори впливу ззовні, такі як конфлікти, трансформація міжнародних ринків тощо, що відіграє важливу роль в процесі формування об'єктивної оцінки сучасного стану торговельно-елекономічного співробітництва.

Отже, теоретико- методологічні підходи дозволяють сформувати концептуальну основу дослідження торговельно-елекономічного співробітництва та забезпечують його багатовимірне теоретичне осмислення. В цей час для повноцінного аналізу вони мають бути доповнені інструментально-прикладними блоками, які дозволять кількісно оцінити основні складові економічної взаємодії, виявити структурні особливості, рівень інтенсивності, збалансованості та перспективності таких зв'язків.

Інструментально-прикладний блок дозволяє охопити кількісні індикатори, економіко-математичне моделювання та якісні методи дослідження. Основним призначенням інструментально-прикладного блоку є формалізація торговельно-елекономічних процесів, їх кількісному вимірюванню та обґрунтуванні аналітичних висновків з їх емпіричним підтвердженням. Інструментально-прикладний блок на відміну від теоретико-методичних підходів дозволяє забезпечити концептуальне бачення досліджуваних явищ, практичний вимір та проводити оцінювання динаміки, структури, інтенсивності, взаємодоповнюваності та результативності торговельно-елекономічного співробітництва [9, с. 100–102; 3, с. 75–78].

Кількісні індикатори дозволяють проводити оцінку інтенсивності, структури, збалансованості та результативності зовнішньоторговельної взаємодії. До них можна віднести показники торговельної інтенсивності, структури, індикатори внутрішньогалузевої торгівлі, індекс компліментарності, порівняльних переваг тощо. У сукупності вони здатні забезпечити багатовимірність та об'єктивність оцінювання торговельно-елекономічного співробітництва між країнами.

Показники ж торгівельної інтенсивності дозволяють характеризувати рівень залученості країн до процесу світової торгівлі та ступінь відкритості

їхніх економік. До таких показників можна віднести експортна та імпортерна квоти, показники експорту й імпорту на душу населення, коефіцієнти торговельної залежності та індекси умов торгівлі. Саме структурні показники дозволяють провести оцінку товарної та географічної структури експорту та імпорту, а також визначити рівень концентрації торговельних потоків.

Особливого значення набувають показники компліментарності та внутрішньогалузевої торгівлі, оскільки саме вони дозволяють визначити рівень і глибину двосторонньої інтеграції. Суттєве аналітичне значення відіграє індекс компліментарності торгівлі, через можливість визначення ступня відповідності структури експорту однієї країни в структурі імпорту іншої країни. Використання даного індексу дає можливість визначити рівень взаємодоповнюваності економік та виявити перспективні напрямки подальшого розвитку взаємовідносин [3, с. 77–80].

Важливою складовою даного блоку виступає моделювання, яке дозволяє досліджувати торговельно-елекономічне співробітництво за допомогою гравітаційного моделювання, регресійного моделювання, моделей часткової та загальної рівноваги тощо. Застосування моделювання дозволяє перейти від описового аналізу до формалізованого виявлення закономірностей розвитку міжнародної торгівлі, оцінити фактори впливу та провести прогнозування майбутніх тенденцій. Якісним доповненням можуть використовуватись інші інструменти, такі як SWOT-аналіз що дозволяє врахувати стратегічні, інституційні та організаційні аспекти співробітництва [4, с. 115–116].

Отже, запропонована класифікація методичних підходів має не тільки систематизуючи, а й прикладне значення, оскільки створює основу побудови адаптивних моделей аналізу, які можуть використовуватись в процесі дослідження стану торговельно-елекономічної взаємодії між країнами. Також важливим аспектом є оперативність в реагуванні на виклики, що постають, через можливість їх своєчасного визначення [5, с. 25]. Перевага також полягає у поєднанні теоретико-методологічних та інструментально-прикладних аспектів в єдину, цілісну, структуровану систему, що дозволяє уникнути фрагментарності дослідження та підвищити достовірність наукових висновків [10, с. 238–239].

В цьому контексті практичне застосування запропонованої класифікації доцільно продемонструвати на прикладі України та Польщі, співробітництво яких у контексті євроінтеграції України потребує поєднання системного, інституційного, геоелекономічного та економіко-математичного інструментарію.

На основі запропоновано теоретико-методичний підхід до дослідження торговельно-елекономічного співробітництва України та Польщі в контексті євроінтеграції України, концептуальна схема якого зображена у рис. 1.

Перший етап аналізу передбачає визначення передумов та розвитку українсько-польського торговельно-економічного співробітництва. Основною складовою цього етапу виступають системний та інституційний підходи, на основі яких проводиться аналіз основних складових двосторонньої взаємодії, правової бази та факторів впливу на розвиток економічного співробітництва між Україною та Польщею.

Другий етап відповідає за аналіз поточного соціально-економічного розвитку України, Польщі та країн ЄС із застосуванням системного та геоекономічного підходів. Задля цього доцільно використати показники ВВП, ВВП на душу на-

селення, структуру ВВП, а також загальну характеристику зв'язку української економіки з економіками країн ЄС.

Третім етапом передбачено оцінювання наявних та перспективних форм торговельно-економічного співробітництва між Україною та Польщею. Для цього пропонується використання індексу компліментарності торгівлі та елементи економіко-математичного моделювання.

Четвертим етапом передбачається обґрунтування стратегічних напрямків взаємодії розвитку та поглибленню співпраці між країнами. На цьому етапі також важливим аспектом є визначення галузевих пріоритетів, застосування SWOT-аналізу

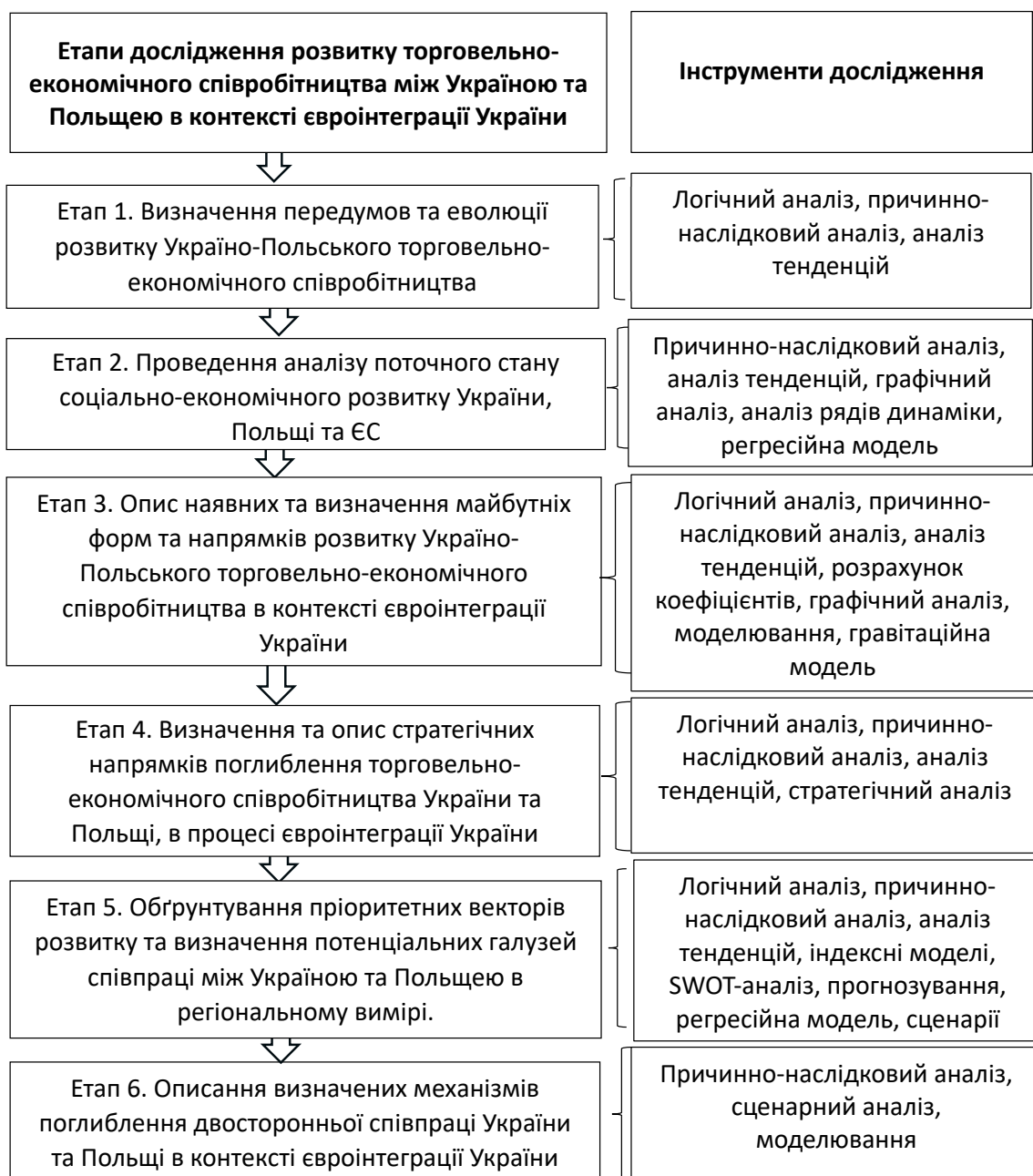


Рис. 1. Склад витрат на соціальні бенефіти на підприємстві

Джерело: розроблено автором

та здійснення прогнозування подальшого розвитку двосторонніх відносин.

П'ятим етапом передбачено обґрунтування пріоритетних векторів розвитку двостороннього торговельно-економічного співробітництва України та Польщі в регіональному вимірі.

Кінцевим результатом шостого етапу виступає формування та розробка механізмів поглиблення та розвитку двосторонньої співпраці України та Польщі та вироблення рекомендацій щодо реалізації такого механізму.

Отже, запропонований теоретико-методичний підхід надає можливість всебічно дослідити поточний стан торговельно-економічного співробітництва України та Польщі, його потенціал та перспективи подальшого розвитку.

Відмінність даного теоретико-методологічного підходу полягає у поєднанні інституційного, системного та геоекономічного підходів з економіко-математичним моделюванням та прогнозуванням. Що всебічно забезпечує більшу ступінь об'єктивності в процесі оцінки двосторонніх відносин та підвищує достовірність результатів дослідження.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано потребу у застосування комплексного методичного інструментарію в процесі дослідження торговельно-економічної взаємодії країн в умовах сучасних інтеграційних процесах. Даний комплексно-методичний інструментарій поєднує в собі теоретико-методологічні та інструментально-прикладні аспекти аналізу. На основі цього запро-

поновано класифікацію методичних підходів до проведення дослідження торговельно-економічного співробітництва країн, яка охоплює теоретико-методологічний блок, представлений системним, інституційним і геоекономічним підходами, а також інструментально-прикладний блок, що включає кількісні індикатори, економіко-математичне моделювання та якісні методи дослідження.

Дана класифікація дозволяє усунути фрагментарність наукового аналізу та забезпечити поєднання якісної інтерпретації торгівельних процесів із їхнім кількісним вимірюванням.

На основі запропонованої класифікації було обґрунтовано теоретико-методичний підхід до аналізу торговельно-економічного співробітництва України та Польщі в контексті євроінтеграції України. особливістю цього підходу є поєднання системного, інституційного, геоекономічного та економіко-математичного інструментарію в межах логіки дослідження, починаючи аналізом передумов співпраці закінчуючи розробкою механізмів покращення та розвитку такої співпраці.

Запропонований підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити асиметрію торгівлі, вплив зовнішніх факторів, рівень взаємодоповнюваності економік і перспективи подальшого розвитку українсько-польського торговельно-економічного співробітництва. Це дозволяє розглядати його як цілісну методологічну основу для подальших досліджень двосторонніх економічних відносин та вироблення практичних рекомендацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Abou Samra A. The debates of methodology and methods: Reflections on the development of the study of international relations. *Review of Economics and Political Science*. 2024. Vol. 9, no. 6. P. 554–571. DOI: <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2020-0063>
2. Lizun M., Vitalishova K., Borsekova K. Transformation of Trade Flows Between the EU and Ukraine in the Conditions of Increasing Security Risks. *Journal of European Economy*. 2024. Vol. 23, no. 2. P. 289–305. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2024.02.289>
3. Дзюбановська Н.В., Маслій В.В., Литвин З.Б., Бляськ В.І. Підхід до аналізу інтенсивності динаміки міжнародної торгівлі на прикладі країн Європейського Союзу. *Статистика України*. 2022. Т. 97, № 2. С. 73–84. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(97\)2022.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(97)2022.02.08)
4. Думанська І. Методологія форсайт-аналізу в прогнозуванні розвитку міжнародної торгівлі. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Т. 7, № 3. С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-109-117>
5. Кондратенко Н.О., Тернова І.А., Колесник Т.М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>
6. Кривов'язюк І., Шульга М. Методологічні засади аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. Т. 13, № 4. С. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-17>

7. Подра О., Петришин Н. Теоретико-методологічні аспекти аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2023. Т. 10, № 1. С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2023.01.051>
8. Хвостіков А. І. Методичний підхід щодо визначення рівня розвитку міжнародних торговельно-економічних відносин в аграрному секторі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2020. № 1. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-1-7>
9. Хвостіков А. І. Міжнародні організації сфери розвитку торговельно-економічних відносин в аграрному секторі та їх вплив. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-12>
10. Шаров О. Методологія дослідження міжнародних економічних процесів: контекст підготовки програми повного економічного відновлення України. *Journal of European Economy*. 2022. Т. 21, № 3. С. 225–241. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.03.225>

References

1. Abou Samra, A. (2024). The debates of methodology and methods: Reflections on the development of the study of international relations. *Review of Economics and Political Science*, 9(6), 554–571. <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2020-0063>
2. Lizun, M., Vitalishova, K., & Borsekova, K. (2024). Transformation of trade flows between the EU and Ukraine in the conditions of increasing security risks. *Journal of European Economy*, 23(2), 289–305. <https://doi.org/10.35774/jee2024.02.289>
3. Dziubanovska, N. V., Maslii, V. V., Lytvyn, Z. B., & Bliask, V. I. (2022). An approach to the analysis of the intensity of the international trade dynamics on the example of the European Union countries. *Statistics of Ukraine*, 97(2), 73–84. [https://doi.org/10.31767/su.2\(97\)2022.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(97)2022.02.08)
4. Dumanska, I. (2021). Methodology of foresight-analysis in forecasting the development of international trade. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 109–117. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-109-117>
5. Kondratenko, N. O., Ternova, I. A., & Kolesnyk, T. M. (2021). Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu hospodariuiuchykh subiektiv Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of management of foreign economic activity of economic entities of Ukraine]. *Biznes Inform*, 2, 21–26. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>
6. Kryvoviazuk, I., & Shulha, M. (2023). Metodolohichni zasady analizu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Methodological principles of analysis of foreign economic activity of enterprises]. *Economic Forum*, 13(4), 134–141. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-17>
7. Podra, O., & Petryshyn, N. (2023). Theoretical and methodological aspects of analysing the foreign economic activity of enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 10(1), 51–58. <https://doi.org/10.56318/eem2023.01.051>
8. Khvostikov, A. I. (2020). Metodychnyi pidkhid shchodo vyznachennia rivnia rozvytku mizhnarodnykh torhovelnoekonomichnykh vidnosyn v ahrarnomu sektori [Methodical approach to determining the development level of international trade and economic relations in the agricultural sector]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 1, 40–45. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-1-7>
9. Khvostikov, A. I. (2020). Mizhnarodni orhanizatsii sfery rozvytku torhovelno-ekonomichnykh vidnosyn v ahrarnomu sektori ta yikh vplyv [International organizations in the sphere of development of trade and economic relations in the agricultural sector and their influence]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5(1), 100–106. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-12>
10. Sharov, O. (2022). Methodology of studying international economic processes: Context of the preparation of Ukraine's post-war economic recovery programme. *Journal of European Economy*, 21(3), 225–241. <https://doi.org/10.35774/jee2022.03.225>

Дата першого надходження статті до видання: 10.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 336.22(477)

Ізмайлов Ярослав Олексійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри адміністрування податків
Державний податковий університет*

Izmailov Yaroslav

*DSc (Economics), Professor,
Professor of the Department of Tax Administration
State Tax University
ORCID: 0000-0003-4853-205X*

Захожай Костянтин Валерійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Zakhozhai Kostiantyn

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance named after Viktor Fedosov
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0003-1001-8012*

Єгорова Ірина Геннадіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин
Державний університет економіки і технологій*

Yegorova Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Relations
State University of Economics and Technology
ORCID: 0000-0002-7800-2810*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11948

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

PROBLEMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF TAX CULTURE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. Вступ. Ефективне проведення економічних реформ в Україні неможливе без належної державної політики у податковій сфері, що враховує сучасні економічні тенденції та перспективи розвитку. Значна частка доходів бюджету формується за рахунок податків, тому вдосконалення системи оподаткування є ключовим фактором забезпечення стабільності та зростання національної економіки. Водночас рівень податкової культури в Україні залишається низьким: недостатня поінформованість громадян і толерантність до ухилення від сплати податків сприяють поширенню тіньового сектору та знижують ефективність збору податкових надходжень. Особливого значення набуває формування податкової культури через превентивні, освітні та роз'яснювальні заходи, що виховують сумлінного платника, готового брати участь у фінансовому забезпеченні держави. Це



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

створює основу для партнерської моделі адміністрування податків. Високий рівень податкової культури формується поступово і потребує системної багаторічної роботи, включно з перевихованням як державних службовців, так і громадян. Недостатня методологічна розробленість багатьох аспектів цієї проблематики підкреслює актуальність дослідження.

Мета. Метою дослідження є виявлення основних проблем формування та розвитку податкової культури в Україні в умовах сучасних соціально-економічних викликів та європейської інтеграції, а також обґрунтування концептуальних засад підвищення добровільності сплати податків і зміцнення партнерських відносин між державою та платниками податків.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення податкової політики в Україні та її відповідність європейським стандартам; 2) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені податковій культурі, економічній свідомості, соціально-економічному розвитку та інтеграційним процесам у сфері оподаткування; 3) статистичні дані Державної податкової служби України, звіти міжнародних організацій щодо збору податків і податкової дисципліни платників.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для аналізу складових податкової культури та економічної свідомості, а також визначення факторів, що впливають на добровільність сплати податків); аналізу та синтезу (для побудови концептуальної моделі формування податкової культури та визначення ключових проблем та перспектив у цій сфері); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків щодо перспектив підвищення податкової культури та зміцнення партнерських відносин «держава – платник податків»).

Результати. У науковій статті розкрито теоретико-методологічні засади формування та розвитку податкової культури в Україні в умовах європейської інтеграції. Уточнено економічну сутність поняття «податкова культура» та запропоновано авторське визначення, відповідно до якого вона розглядається як система цінностей, знань, норм поведінки та інституційних практик, що забезпечують свідоме й добровільне виконання податкових зобов'язань та формують партнерську взаємодію між державою і платниками податків.

Систематизовано основні проблеми розвитку податкової культури, зокрема низький рівень довіри до державних інституцій, нестабільність і складність податкового законодавства, домінування фіскального підходу в діяльності контролюючих органів, поширеність тіньових економічних практик і недостатній рівень податкової освіти населення.

Обґрунтовано вплив факторів мікро- та макроекономічного рівнів на формування податкової культури та визначено їх роль у трансформації податкової поведінки платників. Розроблено структурну модель розвитку податкової культури, що охоплює стратегічні напрями її модернізації: нормативно-правовий, інституційний, комплаєнс-орієнтований, цифровий, освітньо-комунікаційний, громадсько-контрольний та міжнародно-інтеграційний.

Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню рівня добровільності сплати податків, зміцненню довіри до держави, зменшенню масштабів тіньового сектору та посиленню інвестиційної привабливості України в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці механізмів підвищення податкової культури громадян, формуванні комплексної системи навчання та виховання сумлінних платників податків, а також удосконаленні інструментів взаємодії держави і платників для зміцнення партнерських відносин. Це дозволить підвищити добровільність сплати податків, покращити ефективність адміністрування податків та сприяти розвитку прозорої та справедливої податкової системи в Україні.

Ключові слова: податкова культура, економічна свідомість, добровільна сплата податків, податкові відносини, європейська інтеграція, податкове виховання, податкова дисципліна.

Summary. Introduction. The effective implementation of economic reforms in Ukraine is impossible without a well-designed state tax policy that reflects current economic trends and future development prospects. Given that a significant share of public revenues is generated through taxation, improving the tax system is a key determinant of national economic stability and growth. At the same time, the level of tax culture in Ukraine remains insufficient: limited public awareness and tolerance toward tax evasion contribute to the expansion of the shadow economy and reduce the efficiency of tax collection. In this context, fostering tax culture through preventive, educational, and awareness-raising measures aimed at cultivating conscientious taxpayers becomes particularly important. This creates the foundation for a partnership-based model of tax administration. A high level of tax culture develops gradually and requires consistent, long-term efforts, including the transformation of both public officials' and citizens' attitudes. The insufficient methodological elaboration of many aspects of this issue determines the relevance of the study.

Purpose. The study aims to identify the key challenges in the formation and development of tax culture in Ukraine under contemporary socio-economic conditions and European integration processes, as well as to substantiate the conceptual foundations for increasing voluntary tax compliance and strengthening partnership relations between the state and taxpayers.

Materials and methods. The research is based on: 1) the regulatory framework governing tax policy in Ukraine and its compliance with European standards; 2) scholarly works by domestic and foreign researchers addressing tax culture, economic consciousness, socio-economic development, and tax-related integration processes; 3) statistical data from the State Tax Service of Ukraine and reports of international organizations on tax collection and compliance. The study employs methods of theoretical generalization and classification (to analyze the components of tax culture and identify factors influencing voluntary compliance), analysis and synthesis (to develop a conceptual model of tax culture formation and determine key challenges and prospects), and logical generalization (to formulate conclusions regarding the enhancement of tax culture and partnership relations between the state and taxpayers).

Results. The article elaborates the theoretical and methodological foundations of tax culture formation and development in Ukraine in the context of European integration. The economic essence of “tax culture” is clarified, and an authorial definition is proposed, according to which tax culture is understood as a system of values, knowledge, behavioral norms, and institutional practices that ensure conscious and voluntary fulfillment of tax obligations and foster partnership-based interaction between the state and taxpayers.

The main problems hindering the development of tax culture are systematized, including low public trust in state institutions, instability and complexity of tax legislation, the predominance of a fiscal-oriented approach in the activities of tax authorities, the widespread shadow economy, and insufficient tax education.

The influence of micro- and macroeconomic factors on the formation of tax culture is substantiated, and their role in transforming taxpayers' behavior is determined. A structural model for the development of tax culture is proposed, encompassing the following strategic directions: regulatory and legal, institutional, compliance-oriented, digital, educational and communicative, public oversight, and international integration.

The proposed approaches are expected to enhance voluntary tax compliance, strengthen trust in public institutions, reduce the scale of the shadow economy, and increase Ukraine's investment attractiveness within the framework of European economic integration.

Discussion. Future research should focus on developing effective mechanisms for enhancing citizens' tax culture, establishing a comprehensive system of tax education and civic formation, and improving instruments of interaction between the state and taxpayers to reinforce partnership relations. This will contribute to higher voluntary compliance, more efficient tax administration, and the development of a transparent and equitable tax system in Ukraine.

Key words: tax culture, economic consciousness, voluntary tax compliance, tax relations, European integration, tax education, tax discipline.

Постановка проблеми. Ефективна реалізація економічних реформ неможлива без належної державної політики в податковій сфері, що враховує сучасні тенденції та перспективи розвитку України. Економічне зростання значною мірою залежить від модернізації державних інститутів, які акумулюють та розподіляють фінансові ресурси. Оскільки понад 60% надходжень до бюджету формуються за рахунок податків, вдосконалення оподаткування залишається ключовим чинником розвитку національної економіки.

На відміну від розвинених країн, де високий рівень податкової культури дозволяє мінімізувати контрольні заходи, в Україні спостерігається низька правосвідомість платників. Недостатня обізнаність громадян та толерантність до ухилення від сплати податків сприяють поширенню тіньового сектору та знижують ефективність збору податків.

Тому особливого значення набуває формування податкової культури через превентивні, освітні та роз'яснювальні заходи. Виховання сумлінного платника, готового до співучасті у фінансовому забезпеченні держави, створює передумови для партнерської моделі адміністрування податків. Формування високого рівня податкової культури є тривалим процесом, що потребує системної багаторічної роботи і поступового перевиховання як представників влади, так і громадян.

Недостатня методологічна розробленість і дискусійність багатьох питань формування та розвитку податкової культури визначають актуальність розгляду цієї теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретичних основ і концептуальних підходів до вивчення податкової культури, податкової дисципліни та податкової пове-

дінки платників зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. В. Андрущенко та Т. Тучак [1; 2] пропонують розглядати податкову культуру як «сукупність цінностей та факторів, що визначають поведінку людей у всіх сферах життя й діяльності, їх ставлення один до одного, до суспільства, до держави і фіска». І. Башинський [3] визначає податкову культуру як «різновид загальної культури суспільства, що становить систему цінностей і стереотипів поведінки, культурних еталонів, традицій, соціальних звичок та економічних знань, які відтворюють домінуючі в суспільстві зразки та моделі правомірної фіскальної поведінки суб'єктів податкових відносин». Т. Єфіменко [4] наголошує, що в умовах сучасної економічної турбулентності та геополітичної невизначеності ключові елементи фіскального регулювання повинні спрямовуватися на забезпечення стійкості під час воєнного стану та відновлення після війни, а реформи податкової системи в Україні мають вирішувати системні інституційні проблеми управління змінами та наближати країну до світових стандартів фінансових відносин. О. Іванишина [5] досліджує морально-етичні аспекти взаємовідносин платників податків і податкових органів у країнах ЄС та Україні, обґрунтовуючи необхідність підвищення професіоналізму, довіри, якості податкового сервісу та мотивації працівників для формування належного рівня податкової культури. А. Коумпіас та Г. Леонардо [6] розглядають економічну культуру як результат економічної свідомості та духовного капіталу суспільства, що визначає економічну поведінку та формується як через практичний досвід, так і на основі наукових знань. С. Лекарь [7] ототожнює податкову культуру з ідеологічним фарватером, визначаючи її як результат дії суми

морально-етичних та фінансово-адміністративних факторів. Б. Нерре [8] підкреслював, що «податкова культура кожної країни — цілісний результат усіх істотно значимих формальних і неформальних інститутів, пов'язаних з специфікою національної податкової системи та її практичного функціонування, що історично вкорінене в культуру даної країни». І. Прокопенко [9] проаналізовано низький рівень податкової культури в Україні, визначено ключові чинники її формування та вплив на податкову дисципліну і масштаб тіньової економіки, а також наголошено на необхідності розвитку податкового консультування для підвищення податкової культури та покращення взаємодії платників із податковими органами. М. Трещов [10] у своїй праці розглядає податкову культуру крізь призму європейських цінностей та стандартів публічного адміністрування, обґрунтовуючи її роль як інституційного індикатора ефективності врядування, довіри до держави та фінансової спроможності в умовах війни й євроінтеграції, а також наголошуючи на необхідності переходу до сервісно-партнерської моделі податкового адміністрування. Водночас, попри наявність значної кількості наукових праць, залишаються недостатньо вирішеними окремі проблемні питання, зокрема: уточнення змісту та структурних елементів податкової культури; визначення її місця і ролі в системі публічного адміністрування та забезпечення фінансової стійкості держави; систематизація факторів впливу на формування податкової культури з урахуванням європейських інтеграційних процесів; а також розробка комплексного механізму підвищення рівня добровільності сплати податків на основі партнерської моделі взаємодії між державою і платниками податків.

Метою статті є виявлення основних проблем формування та розвитку податкової культури в Україні в умовах сучасних соціально-економічних викликів та європейської інтеграції, а також обґрунтування концептуальних засад підвищення добровільності сплати податків і зміцнення партнерських відносин між державою та платниками податків.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення податкової політики в Україні та її відповідність європейським стандартам; 2) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені податковій культурі, економічній свідомості, соціально-економічному розвитку та інтеграційним процесам у сфері оподаткування; 3) статистичні дані Державної податкової служби України, звіти міжнародних організацій щодо збору податків і податкової дисципліни платників.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для аналізу складових податкової культури та економічної свідомості, а також визначення факторів, що впливають на добровільність сплати податків); аналізу та синтезу

(для побудови концептуальної моделі формування податкової культури та визначення ключових проблем та перспектив у цій сфері); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків щодо перспектив підвищення податкової культури та зміцнення партнерських відносин «держава — платник податків»).

Виклад основного матеріалу. Запорукою ефективного розвитку податкової системи є не лише адміністративне забезпечення збору податків, а й формування високого рівня податкової культури серед громадян. Адміністративні заходи держави щодо збільшення податкових надходжень шляхом підвищення ставок майже вичерпані, що підкреслює необхідність використання інших механізмів, орієнтованих на підвищення свідомості та дисципліни платників податків.

Податкова культура відіграє ключову роль у забезпеченні добровільності сплати податків. Суспільство, яке усвідомлює важливість податкових платежів для фінансування державних функцій, сприяє більш ефективному збору коштів без надмірного адміністративного контролю. Лояльність платників формується через виховання відповідальності, обізнаності про податкові права та обов'язки, а також через створення прозорих і справедливих умов оподаткування.

Непересічне значення має превентивно-виховний та інформаційно-роз'яснювальний компонент податкової політики. Формування позитивного образу податків у свідомості громадян сприяє вихованню сумлінного платника, який усвідомлює, що економічні функції держави неможливі без його участі у фінансовому забезпеченні суспільства. Лише поєднання адміністративних заходів і високого рівня податкової культури здатне забезпечити ефективне справляння податків та мінімізувати тіньовий сектор економіки.

Процес формування цивілізованих відносин між державою та платниками податків є тривалим і потребує багаторічної системної роботи. Він передбачає поступове перевиховання як державних службовців, так і платників податків та громадян, крок за кроком закладаючи основу для партнерської моделі адміністрування податків.

Формування податкової культури є багатограним і тривалим процесом, який включає розвиток податкового світогляду та менталітету, дбайливе ставлення до державної, комунальної та приватної власності, усвідомлення особистої відповідальності перед суспільством за сумлінне виконання податкового обов'язку, розуміння зв'язку між повною і своєчасною сплатою податків та економічним зростанням держави.

На рівень податкової культури впливає загальний духовно-моральний та соціально-психологічний клімат у суспільстві, цінності та норми, що формуються представниками влади, бізнесу та культури

і транслиються через медіа та соціальні мережі. Виховання сумлінного платника податків починається з дитинства та продовжується протягом життя через систему освіти, трудову діяльність і соціальні інститути.

Погоджуємося з тим, що значну роль у формуванні податкової культури українців відіграє прагнення до європейських цінностей. Створення атмосфери активного проповідання європейських принципів сприяє зниженню протестного ставлення до податків і збільшенню кількості сумлінних платників. Державна податкова політика має встановлювати баланс інтересів держави та платників, формуючи паритет у податкових відносинах [3].

З огляду на сучасні соціально-економічні реалії та досвід зарубіжних країн, доцільно розширити і уточнити це визначення. На думку авторів, податкова культура — це сукупність особистісних морально-політичних настанов, соціально-моральних цінностей, норм і правил поведінки, звичок та традицій, реалізація яких забезпечує усвідомлення громадянами важливості повної, своєчасної та добровільної сплати податків, формує нетерпиме ставлення до будь-яких проявів ухилення від виконання податкового обов'язку та сприяє побудові партнерських відносин між державою та платниками податків.

Формування партнерських відносин між державою та платниками податків ускладнюється наявністю структурних дисбалансів у податковій системі, суперечностями між фіскальними інтересами та економічними можливостями суб'єктів господарювання,

а також недостатнім рівнем довіри до державних інститутів. Сукупність цих факторів обумовлює необхідність систематизації ключових проблем, що стримують становлення високої податкової культури в Україні. На основі узагальнення наукових підходів та аналізу сучасних реалій на рис. 1 представлено основні проблеми розвитку податкової свідомості та культури в Україні.

Проблеми, систематизовані на рис. 1, мають комплексний характер та взаємно підсилюють одна одну, формуючи середовище, в якому розвиток податкової свідомості та культури відбувається повільно й суперечливо. Їх детальніший аналіз дає змогу глибше зрозуміти природу наявних дисфункцій.

1. Війна та інші ризики довгострокових проєктів розвитку податкової культури. Повномасштабна війна суттєво змінила пріоритети державної політики, зосередивши основну увагу на забезпеченні обороноздатності та макрофінансової стабільності. У таких умовах довгострокові інституційні та освітні проєкти, спрямовані на формування податкової культури, відходять на другий план. Крім того, зростає рівень економічної невизначеності, скорочується ділова активність, що негативно впливає на мотивацію добровільної сплати податків.

2. Недостатнє формування європейських цінностей та культури сумлінності. Податкова культура безпосередньо пов'язана із загальною культурою дотримання правил і поваги до закону. Неповне засвоєння принципів відповідальності, солідарності та верховенства права гальмує становлення внутрішньої мотивації платників виконувати свої



Рис. 1. Проблеми розвитку податкової свідомості та культури в Україні

Джерело: складено авторами на основі [1–10]

фіскальні обов'язки. За відсутності сталої традиції правомірної поведінки податкова дисципліна часто має вимушений, а не свідомий характер.

3. Високий рівень корупції та толерантність до ухилення від оподаткування. Поширеність корупційних практик підриває довіру до податкових органів і держави загалом. Якщо в суспільстві існує толерантне ставлення до ухилення від сплати податків, формується негативна модель поведінки, за якої несумлінність сприймається як прийнятна стратегія економічної діяльності. Це сприяє розширенню тіньового сектору економіки та посиленню податкового навантаження на сумлінних платників.

4. Дисбаланс між податковими обов'язками та економічними інтересами платників. Недостатня узгодженість податкової та соціальної політики призводить до відчуття несправедливості у розподілі фіскального навантаження. Коли платники не бачать еквівалентності між сплаченими податками та отриманими суспільними благами, знижується рівень їх добровільної участі у фінансуванні державних функцій. Порушення принципу справедливості негативно впливає на легітимність податкової системи.

5. Недостатня інформаційно-просвітницька робота. Формування податкової культури потребує системної комунікації з боку держави. Обмежена присутність роз'яснювальної роботи у діяльності податкових органів, закладів освіти, медіа та соціальних мереж звужує можливості для підвищення обізнаності громадян щодо їх прав і обов'язків. Відсутність доступної та зрозумілої інформації ускладнює формування позитивного ставлення до податків.

6. Низький рівень податкової свідомості та нерозуміння ролі податків у розвитку держави. Частина громадян не усвідомлює прямого зв'язку між сплатою податків і фінансуванням оборони, освіти, медицини, соціального захисту та інфраструктури. Такий розрив у сприйнятті знижує внутрішню мотивацію до добровільного виконання податкових зобов'язань і формує споживацьке ставлення до держави.

7. Бюрократичні перепони та низька ефективність роботи податкових органів. Складність процедур адміністрування, часті зміни законодавства, надмірна звітність і технічні труднощі створюють додаткові витрати для бізнесу. Це ускладнює підприємницьку діяльність, особливо для малих і середніх суб'єктів господарювання, та стимулює пошук альтернативних, у тому числі неформальних, способів ведення бізнесу. Неефективність адміністрування також формує підґрунтя для корупційних ризиків.

Таким чином, зазначені проблеми свідчать про необхідність комплексного підходу до розвитку податкової свідомості та культури, який поєднуватиме інституційні реформи, освітні заходи, комунікаційну політику та підвищення рівня справедливості й прозорості податкової системи.

Формування податкової культури є складним багаторівневим процесом, що передбачає викори-

стання різноманітних методів впливу залежно від суб'єктів податкових відносин. До таких методів належать інформаційно-просвітницька діяльність, навчання і виховання, реєстрація та облік, контроль і врегулювання спорів, виявлення правопорушень, оскарження, забезпечення виконання податкових зобов'язань і примусове стягнення. Реалізація зазначених інструментів знаходить відображення у податковій поведінці учасників податкового процесу, яка фіксується через відповідні моделі, стандарти, професійні кодекси та критерії оцінювання діяльності.

Механізм формування податкової культури доцільно розглядати як систему взаємодії фінансових інститутів, спрямовану на розвиток її ключових підсистем: формування податкової культури платників податків, органів контролю та інших суб'єктів податкових відносин. Особливе значення має інституціоналізація податкової культури платника, оскільки саме вона забезпечує формування його ціннісних орієнтацій, очікувань і мотивацій до добровільного виконання податкового обов'язку. Водночас розвиток податкової культури органів контролю безпосередньо впливає на якість адміністрування та акумуляцію бюджетних ресурсів.

У країнах із усталеними демократичними традиціями податкова культура формується під впливом національних цінностей і суспільної довіри та фактично домінує над формальними нормами податкового законодавства. Натомість в Україні, де процеси інституційної трансформації ще тривають, саме нормативно-правова база та кодифіковані правила відіграють провідну роль у становленні практики податкової поведінки. Як зазначають В. Андрущенко та Т. Тучак, формування податкової системи України значною мірою відбувалося з урахуванням зарубіжного досвіду та напрацювань іноземних науковців, що зумовлює потребу подальшої імплементації європейських цінностей у податкову сферу [2].

Суттєвим чинником підвищення податкової культури є трансформація діяльності ДПС у напрямі сервісної моделі. Основними завданнями податкової служби мають бути не лише забезпечення стабільних бюджетних надходжень, а й підвищення якості обслуговування платників, створення сприятливих умов для виконання податкових зобов'язань, розвиток консультативних механізмів, забезпечення справедливості та прозорості оподаткування. Якість реалізації цих функцій безпосередньо впливає на податкову поведінку та рівень довіри до держави.

Важливим напрямом модернізації є цифровізація податкового адміністрування. Україна демонструє високі позиції у сфері електронного урядування: у 2024 році вона посіла 5-те місце серед 193 країн за показником Online Services Index та очолила рейтинг E-Participation Index [11]. Такі результати свідчать про значний потенціал використання цифрових інструментів для формування прозорого

та зручного податкового середовища, що позитивно впливає на податкову культуру та добровільність сплати податків.

Емпіричні дослідження підтверджують ефективність попереджувальних повідомлень про перевірки. Водночас сучасні підходи передбачають використан-

ня nudge-інтервенцій — ненав'язливих поведінкових стимулів [12].

Зокрема, застосування соціальних норм («більшість платників уже сплатили податки») продемонструвало суттєве підвищення рівня сплати у Гватемалі [13] та Великій Британії [14]. Метааналіз



Рис. 2. Стратегічні напрями розвитку податкової культури в Україні в контексті європейської інтеграції
Джерело: складено авторами

рандомізованих досліджень підтверджує помірну, але статистично значущу ефективність таких інструментів [15]. Натомість апеляції виключно до моральних чи патріотичних мотивів демонструють обмежений вплив на зниження ухилення, що свідчить про необхідність поєднання поведінкових і контрольних механізмів.

Процес гармонізації українського податкового законодавства з правом ЄС є масштабним і потребує імплементації значної кількості нормативних актів. За даними звітів Європейської комісії, Україна має певний рівень підготовки у сфері оподаткування, однак прогрес оцінюється як помірний [16]. Це актуалізує необхідність формування податкової культури як важливого інституційного підґрунтя євроінтеграційних процесів.

Для ефективного аналізу та наочності пропозицій щодо розвитку податкової культури в Україні доцільно представити їх у структурованому вигляді. На рис. 2 систематизовано ключові стратегічні напрями формування податкової культури, фактори впливу, інструменти їх реалізації та очікувані результати, що забезпечують підвищення добровільності сплати податків, зміцнення довіри до держави та розвиток партнерської моделі «держава — платник податків». Така візуалізація дозволяє чітко відобразити взаємозв'язок між стратегічними ініціативами, інструментами впливу та синергетичним ефектом у сфері податкової культури.

Ефективна стратегія розвитку податкової культури повинна враховувати синергію впливу факторів мікро- та макrorівня, забезпечуючи одночасно адаптацію внутрішніх процесів платників і органів контролю до сучасних економічних, технологічних та соціальних умов на національному та глобальному рівнях.

Розглянута схема демонструє комплексний підхід до розвитку податкової культури в Україні в умовах європейської інтеграції. Центральний блок рисунка відображає основну мету — формування високого рівня податкової свідомості громадян та створення партнерської моделі «держава — платник податків».

Навколо центрального блоку виділені стратегічні напрями, які формують основу для впровадження ефективної податкової політики. Ідеологічно-ціннісний напрям спрямований на формування справедливої, передбачуваної та рівної податкової політики, що забезпечує довіру платників і підвищує добровільність сплати податків. Нормативно-правовий напрям передбачає спрощення, стабілізацію та гармонізацію податкового законодавства з нормами ЄС, що дозволяє створити прозорі та передбачувані правила гри для всіх учасників податкового процесу.

Інституційний напрям фокусується на комплексній реформі органів податкового контролю, підвищенні прозорості їх діяльності та забезпеченні персональної відповідальності працівників.

Комплаєнс-напрямок передбачає запровадження стратегії добровільного дотримання податкового законодавства, що формує культуру сумлінного виконання податкових зобов'язань серед громадян та бізнесу.

Цифровий напрям включає подальшу цифровізацію адміністрування податків, що дозволяє знизити трансакційні витрати, підвищити оперативність і точність податкових процедур та сприяє зменшенню корупційних ризиків. Освітньо-комунікаційний напрям забезпечує розвиток податкової освіти, інформаційних кампаній та просвітницької діяльності, що формує у громадян свідоме ставлення до сплати податків.

Громадсько-контрольний напрям передбачає посилення прозорості та залучення громадськості до контролю за використанням бюджетних коштів, що підвищує відповідальність органів влади і формує довіру у суспільстві. Міжнародно-інтеграційний напрям забезпечує імплементацію європейських стандартів та використання кращих міжнародних практик у сфері податкового адміністрування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни та інтеграції у світову економіку.

Узагальнюючий блок очікуваних результатів демонструє синергетичний ефект від реалізації всіх стратегічних напрямів. Серед ключових очікуваних результатів — підвищення добровільності сплати податків, зростання довіри до держави, зменшення тіньового сектору, зміцнення партнерської моделі «держава — платник податків» та підвищення інвестиційної привабливості країни. Таким чином, запропонована модель дозволяє системно поєднати стратегічні ініціативи, конкретні інструменти впливу та синергетичний ефект для ефективного розвитку податкової культури в Україні.

Отже, розвиток податкової культури в Україні в умовах європейської інтеграції має здійснюватися на засадах комплексності, системності та узгодженості стратегічних рішень. Формування високого рівня податкової свідомості неможливе без одночасного впливу на ідеологічні, нормативно-правові, інституційні, цифрові, освітні та міжнародно-інтеграційні компоненти податкової системи.

Запропонована модель розвитку податкової культури ґрунтується на поєднанні стратегічних напрямів, інструментів їх реалізації та очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити синергетичний ефект від реформування податкової сфери. Врахування факторів мікро- та макроекономічного рівня створює підґрунтя для формування адаптивної та стійкої податкової системи, здатної реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Реалізація визначених напрямів сприятиме підвищенню добровільності сплати податків, зростанню довіри до державних інституцій, зменшенню масштабів тіньової економіки та зміцненню партнерської моделі взаємодії між державою і платниками податків. У стратегічній перспективі це забезпечить

підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграцію до європейського економічного простору на основі прозорих, справедливих і стабільних податкових відносин.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження обґрунтовано, що податкова культура є багатовимірним соціально-економічним явищем, яке формується під впливом інституційних, правових, економічних та ціннісних чинників і відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості держави в умовах європейської інтеграції.

Уточнено сутність податкової культури, яку запропоновано розглядати як систему цінностей, знань, норм поведінки та інституційних практик, що визначають свідоме, відповідальне й добровільне виконання податкових зобов'язань, а також рівень довіри та партнерської взаємодії між державою і суспільством у сфері оподаткування. Такий підхід дозволяє поєднати поведінковий, інституційний і нормативний аспекти досліджуваного явища та розглядати податкову культуру як індикатор зрілості податкової системи.

Систематизовано основні проблеми формування та розвитку податкової культури в Україні, які стримують формування партнерської моделі взаємодії «держава — платник податків» та знижує рівень добровільного виконання податкових зобов'язань.

Обґрунтовано, що подолання виявлених проблем потребує комплексної реалізації стратегічних напрямів розвитку податкової культури. Запропонована структурна модель забезпечує синергетичний ефект та створює передумови для підвищення добровільності сплати податків, зростання довіри до держави, зменшення масштабів тіньової економіки й посилення інвестиційної привабливості України.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробкою методики кількісного оцінювання рівня податкової культури, формуванням системи релевантних індикаторів її вимірювання, емпіричним аналізом впливу комплаєнс-стратегій на податкову поведінку, а також дослідженням взаємозв'язку між рівнем податкової культури, економічною безпекою та довгостроковою конкурентоспроможністю держави в умовах європейської інтеграції.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Андрущенко В.Л., Тучак Т.В. Морально-етичні імперативи податків та оподаткування (західна традиція): [монографія] / В.Л. Андрущенко; Т.В. Тучак. К. : Алерта, 2013. 384 с.
2. Андрущенко В.Л. Імплементация Европейских ценностей та технологий оподаткування в Україні: Монографія / В.Л. Андрущенко, Т.В.Т учак, Я. О. Ізмайлов та ін. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 326 с.
3. Башинський І.А. Механізми реалізації державної політики щодо формування податкової культури в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Миколаїв : Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили, 2024. 229 с.
4. Iefymenko T. Anti-crisis fiscal adjustment under the conditions of martial law and post-war recovery in Ukraine. *Public Governance, Administration and Finances Law Review*. 2022. Vol. 7, No. 1. P. 21–37. DOI: <https://doi.org/10.53116/pgaflr.2022.1.2>
5. Іванишина О.С. Морально-етичні аспекти взаємовідносин платників податків та контролюючих органів: досвід країн ЄС. *Український економічний часопис*. 2024. (4). С. 40–44. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-8>
6. Koumpias A., Leonardo G. Trust in government institutions and tax morale. *FinanzArchiv*. 2021. Vol. 77, No. 2. P. 117–140. URL: https://www.researchgate.net/publication/354175769_Trust_in_Government_Institutions_and_Tax_Morale (дата звернення: 10.01.2026).
7. Лекарь С.І. Вплив громадської думки на політику держави в сфері оподаткування. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. Вип. 1. С. 141–155. DOI: 10.33244/2617-5940.1.2021.141-155
8. Nerre B. The Concept of Tax Culture. URL: www.chinataxedu.net/Article/UploadFiles/200442017129616.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
9. Прокопенко І.А. Податкова культура та її вплив на підвищення рівня податкових надходжень. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». № 4. 2023. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8820>
10. Трещов М. Податкова культура крізь призму європейських цінностей та стандартів публічного адміністрування. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-02>.

11. United Nations. (2024). *Ukraine Country Profile — E-Government Knowledgebase*. UN Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/187-Ukraine> (дата звернення: 12.01.2026).

12. Alm J., Burgstaller L., Domi A., März A., Kasper M. Nudges, Boosts, and Sludge: Using New Behavioral Approaches to Improve Tax Compliance. *Economies*. 2023. 11(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11090223>

13. Kettle S., Hernández M., Ruda S., Sanders M. *Behavioral Interventions in Tax Compliance: Evidence from Guatemala*. World Bank Policy Research Working Paper No. 7690. Washington, DC: World Bank, 2016, June 15. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/479561467989537366/behavioral-interventions-in-tax-compliance-evidence-from-guatemala> (дата звернення: 10.01.2026).

14. Hallsworth M., John A., Metcalfe R.D., Vlaev I. The behaviorist as tax collector: using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*. 2017. 148. P. 14–31. DOI:10.1016/j.jpubeco.2017.02.003 ISSN 0047-2727

15. Antinyan A., Asatryan Z., Nudging for Tax Compliance: A Meta-Analysis. *The Economic Journal*. May 2025. Vol. 135, Is. 668. P. 1033–1068. DOI: <https://doi.org/10.1093/ej/ueae088>

16. Commission Staff Working Document/Ukraine 2024 Report/Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions/2024 Communication on EU enlargement policy. URL: <https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVIII/EU/963> (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Andrushchenko, V.L., Tuchak, T.V. (2013). *Moralno-etychni imperatyvy podatkov ta opodatkuvannia (zakhidna tradytsiia)* [Moral and ethical imperatives of taxes and taxation (Western tradition)]. Kyiv: Alerta, 384 p. [in Ukrainian].

2. Andrushchenko, V.L., Tuchak, T.V., Izmailov, Ya. O. et al. (2020). *Implementatsiia yevropeyskykh tsinnosti ta tekhnolohii opodatkuvannia v Ukraini* [Implementation of European values and taxation technologies in Ukraine]. Irpin: UDFSU, 326 p. [in Ukrainian].

3. Bashynskiy, I.A. (2024). *Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky shchodo formuvannia podatkovoi kultury v Ukraini* [Mechanisms for implementing state policy on the formation of tax culture in Ukraine]: PhD thesis in Public Administration: 25.00.02. Mykolaiv, 229 p. [in Ukrainian].

4. Iefymenko, T. (2022). Anti-crisis fiscal adjustment under the conditions of martial law and post-war recovery in Ukraine. *Public Governance, Administration and Finances Law Review*, 7(1), Pp. 21–37. <https://doi.org/10.53116/pgaf-r.2022.1.2>

5. Ivanyshyna, O.S. (2024). *Moralno-etychni aspekty vzaiemovidnosyn platnykiv podatkov ta kontroliuiuchykh orhaniv: dosvid krain YeS* [Moral and ethical aspects of relations between taxpayers and controlling authorities: EU experience]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, № 4, Pp. 40–44. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-8> [in Ukrainian].

6. Koumpias, A., Leonardo, G. (2021). Trust in government institutions and tax morale. *FinanzArchiv*, 77(2), Pp. 117–140.

7. Lekar, S.I. (2021). *Vplyv hromadskoi dumky na polityku derzhavy v sferi opodatkuvannia* [Influence of public opinion on state policy in the field of taxation]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, № 1, Pp. 141–155. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.141-155> [in Ukrainian].

8. Nerre, B. The Concept of Tax Culture. URL: <http://www.chinatax.edu.net/Article/UploadFiles/200442017129616.pdf>

9. Prokopenko, I. A. (2023). *Podatkova kultura ta yii vplyv na pidvyshchennia rinvnia podatkovykh nadkhodzen* [Tax culture and its impact on increasing tax revenues]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8820> [in Ukrainian].

10. Treshchov, M. (2026). *Podatkova kultura kriz pryizmu yevropeyskykh tsinnosti ta standartiv publichnoho administruvannia* [Tax culture through the prism of European values and standards of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, № 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-02> [in Ukrainian].

11. United Nations (2024). *Ukraine Country Profile — E-Government Knowledgebase*. UN Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/187-Ukraine>

12. Alm, J., Burgstaller, L., Domi, A., März, A., Kasper, M. (2023). Nudges, boosts, and sludge: using new behavioral approaches to improve tax compliance. *Economies*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/economies11090223>

13. Kettle, S., Hernández, M., Ruda, S., Sanders, M. (2016). Behavioral interventions in tax compliance: evidence from Guatemala. *World Bank Policy Research Working Paper* No. 7690. Washington, DC: World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/479561467989537366/behavioral-interventions-in-tax-compliance-evidence-from-guatemala>

14. Hallsworth, M., John, A., Metcalfe, R.D., Vlaev, I. (2017). The behaviorist as tax collector: using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, 148, Pp. 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.02.003>

15. Antinyan, A., Asatryan, Z. (2025). Nudging for tax compliance: a meta-analysis. *The Economic Journal*, 135(668), Pp. 1033–1068. <https://doi.org/10.1093/ej/ueae088>
16. European Commission (2024). Commission Staff Working Document: Ukraine 2024 Report. Accompanying the document Communication on EU enlargement policy. URL: <https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVIII/EU/963>

Дата першого надходження статті до видання: 16.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 338.43:658.5:658.3

Линдюк Андрій Олександрович

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри МЕН та маркетингових стратегій

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

Lyndyuk Andriy

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of International Economic Relations and Marketing Strategies

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnology of Lviv

ORCID: 0000-0002-9940-8991

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11946

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

PERSONNEL MANAGEMENT AS A DRIVER OF EFFICIENT ECONOMIC POTENTIAL UTILIZATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств зростає значення ефективного використання їх економічного потенціалу, що зумовлено посиленням конкуренції на аграрних ринках, зростанням вартості ресурсів та впливом зовнішніх ризиків. За таких умов економічний потенціал доцільно розглядати як систему можливостей підприємства, ефективність реалізації яких визначається якістю управління та здатністю забезпечувати узгоджене використання ресурсів у процесі створення доданої вартості. Особливу роль у цьому процесі відіграє людський капітал, а управління персоналом виступає системним елементом трансформації економічного потенціалу у реальні результати господарської діяльності.

Мета. Метою статті є теоретичне та практичне обґрунтування ролі управління персоналом у системі підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств і визначення сучасних підходів до удосконалення кадрових управлінських практик.

Матеріали і методи. Методичну основу дослідження становили теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування економічного потенціалу підприємства та аналіз практичних аспектів його використання у діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосовано методи структурно-логічного та порівняльного аналізу, теоретичного узагальнення, графічного аналізу та оцінювання тенденцій. Емпіричну основу дослідження сформовано на основі офіційних статистичних даних Державної служби статистики України щодо продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах.

Результати. Доведено, що ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств визначається передусім якістю управлінських рішень та рівнем розвитку кадрової складової. Аналіз динаміки продуктивності праці засвідчив загальну тенденцію до її зростання у довгостроковій перспективі при високій чутливості до кризових та воєнних викликів. Встановлено, що підприємства з подібним ресурсним забезпеченням можуть демонструвати різні результати залежно від рівня організації праці, системи мотивації персоналу та здатності управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Управління персоналом визначено як інтегруючий механізм забезпечення результативної реалізації економічного потенціалу підприємства.

Перспективи. Подальший розвиток сільськогосподарських підприємств потребує посилення ролі управління персоналом як стратегічного інструменту підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Перспективними напрямками досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання впливу кадрових і управлінських чинників на результативність діяльності підприємств та формування моделей управління людським капіталом, орієнтованих на підвищення продуктивності праці й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств.



Авторське право © Автор(и). Ця стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Ключові слова: управління персоналом, економічний потенціал, сільськогосподарські підприємства, продуктивність праці, людський капітал, ефективність використання ресурсів.

Summary. Introduction. Under current conditions of agricultural enterprise functioning, the issue of efficient utilization of economic potential has become increasingly important due to intensified competition in agricultural markets, rising resource costs, and the influence of external risks. In this context, the economic potential of an enterprise should be considered as a system of opportunities, the effectiveness of which depends on the quality of management and the enterprise's ability to ensure coordinated use of resources in the process of value creation. Human capital plays a key role in this process, while personnel management acts as a systemic element transforming economic potential into actual economic results.

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical and practical substantiation of the role of personnel management in improving the efficiency of economic potential utilization in agricultural enterprises and to identify modern approaches to enhancing human resource management practices.

Materials and methods. The methodological framework of the study is based on the theoretical generalization of scientific approaches to the interpretation of enterprise economic potential and the analysis of practical aspects of its utilization in agricultural enterprises. The study employs methods of structural and logical analysis, comparative analysis, theoretical generalization, graphical analysis, and trend assessment. The empirical basis of the research consists of official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, particularly labour productivity indicators in agricultural enterprises.

Results. The study confirms that the efficiency of economic potential utilization in agricultural enterprises is determined primarily by the quality of managerial decisions and the level of development of the personnel component. The analysis of labour productivity dynamics demonstrates an overall upward trend in the long term, alongside high sensitivity to crisis and wartime challenges. It is established that enterprises with similar resource endowments may achieve different economic results depending on labour organization, personnel motivation systems, and management's ability to adapt to external changes. Personnel management is identified as an integrating mechanism ensuring the effective realization of enterprise economic potential.

Prospects. Further development of agricultural enterprises requires strengthening the role of personnel management as a strategic instrument for improving the efficiency of economic potential utilization. Future research should focus on developing methodological approaches to assessing the impact of personnel and managerial factors on enterprise performance and on forming human capital management models aimed at increasing labour productivity and ensuring the long-term competitiveness of agricultural enterprises.

Key words: personnel management, economic potential, agricultural enterprises, labour productivity, human capital, resource efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств характеризується зростанням вимог до ефективності використання наявних ресурсів, що обумовлено посиленням конкуренції на аграрних ринках, нестабільністю зовнішнього економічного середовища та обмеженістю можливостей екстенсивного розширення виробництва. За таких умов ключового значення набуває не лише формування економічного потенціалу підприємства, але й забезпечення його результативної реалізації через ефективні управлінські механізми. Практика функціонування аграрних підприємств свідчить, що навіть за наявності достатнього ресурсного забезпечення рівень економічної віддачі значною мірою залежить від якості управлінських рішень, зокрема у сфері організації та розвитку персоналу.

Додатковим фактором, що суттєво впливає на ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, є воєнні умови функціонування економіки України, які спричинили трансформацію ринку праці, скорочення кадрового потенціалу внаслідок мобілізаційних процесів та міграції населення, а також зростання потреби у гнучких організаційних формах управління трудовими ресурсами. У таких умовах управління персоналом набуває стратегічного значення,

оскільки саме здатність підприємства адаптувати кадрову політику до нових економічних реалій визначає можливість повноцінної реалізації його економічного потенціалу.

Водночас у діяльності сільськогосподарських підприємств зберігається низка проблем, пов'язаних із недостатньою адаптацією систем управління персоналом до сучасних умов господарювання, обмеженим використанням інструментів розвитку людського капіталу та слабкою інтеграцією кадрової політики у загальну систему управління економічним потенціалом. Це зумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень щодо визначення ролі управління персоналом у забезпеченні ефективного використання економічного потенціалу підприємств та обґрунтування сучасних підходів до підвищення результативності їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових праць свідчить про значну увагу вітчизняних і зарубіжних дослідників до проблеми формування та ефективного використання економічного потенціалу підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Особливої актуальності ця проблематика набуває у сільськогосподарському секторі, де результативність господарської діяльності значною мірою

залежить від ефективності використання трудових, виробничих і організаційно-управлінських ресурсів, а також здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища.

Теоретичне підґрунтя дослідження економічного потенціалу підприємства сформовано у працях вітчизняних науковців, у яких економічний потенціал розглядається як інтегральна характеристика ресурсних можливостей суб'єкта господарювання та його здатності забезпечувати економічні результати у довгостроковій перспективі. Зокрема, Ажаман І. А. та Жидков О. І. визначають економічний потенціал як складну систему взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування яких залежить від якості управлінських рішень [1]. Орехова А. І. акцентує увагу на необхідності структуризації економічного потенціалу з виділенням кадрової складової як однієї з ключових у забезпеченні результативності діяльності підприємства [9]. У свою чергу Кобець С. П. та Ващенко О. М. обґрунтовують методичний підхід до оцінювання економічного потенціалу підприємства, що передбачає комплексне врахування ресурсних і результативних показників діяльності [6].

Окремий напрям досліджень присвячено проблематиці управління персоналом як важливої складової системи управління підприємством. Глущенко Л., Пілявко Т. та Коваль Н. розглядають управління персоналом як системний елемент загального менеджменту, що забезпечує узгодженість функціонування всіх підсистем підприємства [4]. Антоненко К. В., Агеева І. В. та Чорна О. Ю. відзначають трансформацію сучасних підходів до управління людськими ресурсами під впливом цифровізації, нестабільності економічного середовища та зміни форм зайнятості, що зумовлює необхідність адаптації кадрових стратегій до нових умов функціонування організацій [2]. У дослідженнях Воскобійника С. Я. управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах розглядається з урахуванням специфіки організаційно-правових форм господарювання та особливостей аграрного виробництва, що визначає необхідність диференційованого підходу до формування кадрової політики [3].

Водночас сучасні дослідження все частіше акцентують увагу на трансформаційних процесах розвитку аграрного сектору в умовах воєнних та економічних викликів. Так, Дідур С., Труніна І. та Білик М. підкреслюють необхідність структурної трансформації агропромислових підприємств у воєнний та післявоєнний періоди, що супроводжується зміною вимог до організації праці та управління персоналом [5]. Петренко К. В. та Золотоверх Л. В. пов'язують трансформацію економічного розвитку агросектору з процесами євроінтеграції, модернізацією виробництва та підвищенням конкурентоспроможності підприємств [10]. Турбовець С. Б. розглядає розвиток аграрних підприємств крізь призму інноваційних систем, у яких кадрово-інтелектуальна складова ви-

ступає одним із ключових елементів формування інноваційної економіки [11].

Разом із тим у наукових працях переважають дослідження, спрямовані на аналіз структури економічного потенціалу підприємства або окремо на проблематику управління персоналом, тоді як питання інтеграції системи управління персоналом у механізм підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств залишається недостатньо висвітленим. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України, що характеризуються посиленням впливу воєнних чинників, трансформацією ринку праці та зростанням вимог до ефективності господарської діяльності, актуальним є подальше дослідження управлінських підходів, спрямованих на забезпечення результативної реалізації кадрового потенціалу підприємств у системі їх економічного розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне та практичне обґрунтування ролі управління персоналом у системі підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, а також визначення сучасних підходів до удосконалення кадрових управлінських практик у контексті забезпечення результативності їх господарської діяльності. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: узагальнення наукових підходів до трактування економічного потенціалу підприємства з урахуванням кадрової складової; обґрунтування ролі управління персоналом як механізму трансформації економічного потенціалу у фактичні результати діяльності підприємства; аналіз динаміки продуктивності праці як інтегрального показника ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів; визначення напрямів удосконалення управління персоналом з урахуванням трансформаційних процесів в аграрному секторі та воєнних викликів.

Виклад основного матеріалу. Перехід від теоретичного осмислення економічного потенціалу до практичних аспектів його реалізації у діяльності сільськогосподарських підприємств актуалізує питання результативності управлінських механізмів, насамперед у кадровій площині. Так, у сучасних умовах господарювання економічний потенціал розглядається не лише як сукупність матеріальних, фінансових та виробничих ресурсів, а як інтегрована система можливостей підприємства, реалізація яких залежить від якості управління, рівня організаційної адаптивності та здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для аграрного сектору ця проблематика набуває особливого значення, оскільки ефективність використання ресурсів визначається не тільки обсягами залучених факторів виробництва, а й результативністю їх організаційного та кадрового забезпечення.

У наукових дослідженнях економічний потенціал підприємства трактується як багатокomпонентна

система, що включає ресурсну, виробничу, фінансову, інноваційну та кадрову складові, взаємодія яких формує загальну результативність господарської діяльності [1; 9]. Відповідно, ефективність використання економічного потенціалу визначається не лише наявністю ресурсів, а здатністю підприємства забезпечувати їх оптимальне поєднання у процесі створення доданої вартості. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу передбачають врахування як кількісних характеристик ресурсів, так і результативних показників діяльності, що дозволяє розглядати ефективність як інтегральний результат управлінських рішень [6].

У попередніх дослідженнях встановлено, що ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від взаємодії інвестиційних процесів, рівня ризиків та здатності підприємства забезпечувати економічну стійкість у змінному зовнішньому середовищі [7; 8]. Це дозволяє розглядати управління персоналом як важливий елемент механізму підвищення ефективності функціонування підприємства, оскільки саме людський капітал забезпечує практичну реалізацію виробничих, технологічних та організаційних можливостей підприємства.

У сучасних умовах управління персоналом поступово трансформується із допоміжної функції у стратегічний напрям управління підприємством, що забезпечує узгодженість між цілями розвитку, ресурсним забезпеченням та результатами господарської діяльності. Зміна підходів до управління людськими ресурсами обумовлена посиленням конкуренції на ринку праці, цифровізацією виробничих процесів та необхідністю формування нових професійних компетенцій працівників, що визначає потребу у впровадженні гнучких моделей кадрового менеджменту [2].

Особливої актуальності проблема ефективного використання кадрового потенціалу набуває в умовах воєнного стану, що супроводжується трансформацією ринку праці, скороченням чисельності трудових ресурсів та підвищенням рівня невизначеності у діяльності підприємств. Для сільськогосподарських підприємств ці процеси мають додаткову специфіку, оскільки сезонний характер виробництва та залежність від кваліфікованої праці посилюють ризики зниження продуктивності та втрати частини економічного потенціалу. У дослідженнях трансформацій агропромислового сектору зазначається, що в умовах війни зростає значення управлінських рішень, спрямованих на підвищення гнучкості організаційних структур, розвиток професійних компетенцій працівників та оптимізацію використання трудових ресурсів [5].

У цьому контексті управління персоналом доцільно розглядати не лише як функціональний елемент системи управління підприємством, а як механізм трансформації економічного потенціалу у фактичні результати господарської діяльності. На відміну від ресурсного підходу, відповідно до якого ефективність

підприємства визначається передусім обсягом наявних виробничих і фінансових ресурсів, сучасні умови функціонування аграрних підприємств свідчать про зростання ролі управлінських чинників, серед яких ключове місце посідає здатність персоналу забезпечувати раціональне використання ресурсів, адаптацію виробничих процесів до змін зовнішнього середовища та впровадження інноваційних рішень. Саме якість управління людськими ресурсами визначає швидкість перетворення потенційних можливостей підприємства у реальний економічний результат, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат виробництва та зростанні конкурентоспроможності продукції. У практичній площині це означає, що підприємства з подібним ресурсним забезпеченням можуть демонструвати різний рівень ефективності залежно від організації праці, мотиваційних механізмів та рівня професійної підготовки працівників. Таким чином, кадрова складова економічного потенціалу набуває системуючого значення, оскільки саме вона забезпечує узгодженість між ресурсною базою підприємства та результатами його економічної діяльності.

З метою підтвердження впливу управлінських та організаційних чинників на ефективність використання економічного потенціалу доцільно проаналізувати динаміку продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах, яка виступає інтегральним показником результативності використання трудових і матеріальних ресурсів. Саме продуктивність праці відображає рівень трансформації наявного економічного потенціалу підприємства у конкретні економічні результати та дозволяє оцінити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища. Динаміку зазначеного показника в Україні наведено на рис. 1.

Наведені на рис. 1 дані свідчать про нерівномірну динаміку продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах України протягом досліджуваного періоду. Попри загальну тенденцію до зростання показника у довгостроковій перспективі, спостерігаються суттєві коливання його значень, зокрема зниження у 2020 році та різкий спад у 2022 році, що було зумовлено впливом повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів та трансформацією ринку праці. Водночас уже у 2023 році відбулося відновлення продуктивності праці, що свідчить про високу адаптивність аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища. Така динаміка підтверджує, що ефективність використання економічного потенціалу визначається не лише ресурсним забезпеченням підприємств, а значною мірою залежить від якості управлінських рішень, організації виробничих процесів та ефективності використання трудових ресурсів. У цьому контексті управління персоналом виступає ключовим механізмом забезпечення результативної реалізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

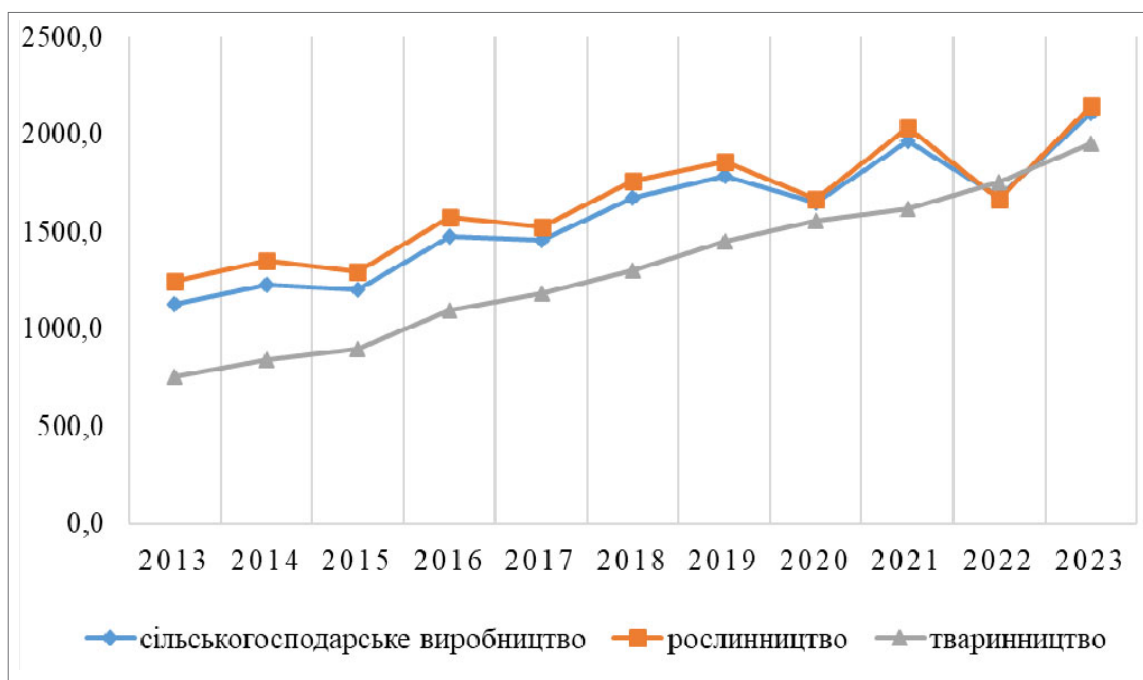


Рис. 1. Динаміка продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах України у 2013–2023 рр.
(у постійних цінах 2021 р., тис. грн на одного зайнятого)

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України

Синтезуючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що в сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств ефективність використання економічного потенціалу дедалі більше визначається не обсягами наявних ресурсів, а здатністю підприємств забезпечувати їх результативну інтеграцію у виробничий процес. Зростання ролі людського капіталу зумовлює необхідність переосмислення управління персоналом як стратегічного інструменту підвищення ефективності господарської діяльності, спрямованого на забезпечення продуктивності праці, адаптивності підприємства до зовнішніх викликів та формування передумов для довгострокового економічного розвитку. У цьому контексті управління персоналом виступає системним елементом механізму реалізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що визначає їх конкурентоспроможність та стійкість у трансформаційних умовах розвитку економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств набуває значення одного з ключових чинників ефективного використання їх економічного потенціалу. Економічний потенціал підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність матеріальних і фінансових ресурсів, а як систему можливостей, реалізація яких безпосередньо залежить від якості управління людськими ресурсами, рівня організаційної адаптивності та здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В умовах воєнного стану, трансформації ринку праці та підвищення рівня економічної невизначеності роль кадрової складової суттєво посилюється, оскільки саме ефективна організація праці, розвиток професійних компетенцій працівників і впровадження гнучких управлінських підходів забезпечують збереження виробничої стабільності та підвищення результативності господарської діяльності. Динаміка продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах підтверджує, що навіть за наявності обмежених ресурсів рівень ефективності їх використання значною мірою визначається управлінськими рішеннями та якістю кадрового менеджменту.

Водночас досягнення стійкого економічного ефекту потребує системного поєднання ресурсних, інвестиційних та організаційних інструментів розвитку, що передбачає інтеграцію управління персоналом у стратегічну модель функціонування підприємства. За відсутності такого підходу потенціал підприємства може залишатися нереалізованим, що особливо критично для аграрного сектору в умовах післявоєнної трансформації економіки.

У цьому контексті перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання впливу кадрових і управлінських чинників на ефективність використання економічного потенціалу підприємств, а також формування моделей управління людським капіталом, орієнтованих на підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств у системі розвитку територіальних громад.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Антоненко К. В., Агєєва І. В., Чорна О. Ю. Управління людськими ресурсами: нові тенденції та виклики в організаціях. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2025. (47). С. 214–224. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1866> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 86–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_9_12 (дата звернення: 15.01.2026).
4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Дідур С., Труніна І., Білик М. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5>
6. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8968> (дата звернення: 15.01.2026).
7. Линдюк А. О., Нестерович А. В. Механізм взаємодії зовнішніх інвестицій і економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. 11(21). С. 1336–1347. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-1336-1346](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1336-1346).
8. Линдюк А. О., Прудивус І. Я. Система управління ризиками як чинник стійкості економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. (81). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119>
9. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. 17. С. 308–313.
10. Петренко К. В., Золотоверх Л. В. Трансформація економічного розвитку агросектору України в умовах інтеграції до ЄС. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. (28). С. 38–45.
11. Турбоєць С. Б. Системи розвитку аграрних підприємств як інструменти формування інноваційної економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. (3). С. 125–139. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.13>

References

1. Azhaman, I. A. and Zhydkov, O. I. (2018) 'Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Essence and structure of the economic potential of the enterprise]', *Ekonomika ta derzhava*, (4), pp. 22–25 [in Ukrainian].
2. Antonenko, K. V., Ahieieva, I. V. and Chorna, O. Yu. (2025) 'Upravlinnia liudskymy resursamy: novi tendentsii ta vykyky v orhanizatsiakh [Human resource management: new trends and challenges in organizations]', *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu i prava*, (47), pp. 214–224. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1866> [in Ukrainian].
3. Voskobiinyk, S. Ya. (2018) 'Upravlinnia personalom u silskohospodarskykh pidpriemstvakh riznykh orhanizatsiino-pravovykh form hospodariuvannia [Personnel management in agricultural enterprises of different organizational and legal forms of management]', *Ekonomika APK*, (9), pp. 86–92. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_9_12 [in Ukrainian].
4. Hlushchenko, L., Piliavoz, T. and Koval, N. (2022) 'Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]', *Ekonomika ta suspilstvo*, (35). DOI: [10.32782/2524-0072/2022-35-41](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41) [in Ukrainian].
5. Didur, S., Trunina, I. and Bilyk, M. (2023) 'Transformatsiini protsesy ahropromyslovykh pidpriemstv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Transformation processes of agro-industrial enterprises during the war and in the post-war period]', *Ekonomika ta suspilstvo*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5> [in Ukrainian].
6. Kobets, S. P. and Vashchenko, O. M. (2021) 'Metodychnyi pidkhid do otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Methodological approach to assessing the economic potential of an enterprise]', *Efektivna ekonomika*, (6). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8968> [in Ukrainian].
7. Lindyuk, A. O. and Nesterovych, A. V. (2025) 'Mekhanizm vzaiemodii zovnishnikh investytsii i ekonomichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Mechanism of interaction between external investments and economic potential

of agricultural enterprises], *Uspikhy i dosiahennia u nautsi*, 11(21), pp. 1336–1347. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-1336-1346](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1336-1346) [in Ukrainian].

8. Lindyuk, A. O. and Prudyvus, I. Ya. (2025) 'Systema upravlinnia ryzykamy yak chynnyk stiikosti ekonomichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Risk management system as a factor of economic potential stability of agricultural enterprises]', *Ekonomika ta suspilstvo*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119> [in Ukrainian].

9. Oriekhova, A. I. (2018) 'Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring]', *Ekonomika i suspilstvo*, 17, pp. 308–313 [in Ukrainian].

10. Petrenko, K. V. and Zolotoverkh, L. V. (2024) 'Transformatsiia ekonomichnoho rozvytku ahrosektoru Ukrainy v umovakh intehtatsii do YeS [Transformation of economic development of the agricultural sector of Ukraine under EU integration conditions]', *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, (28), pp. 38–45 [in Ukrainian].

11. Turbovets, S. B. (2024) 'Systemy rozvytku ahrarynykh pidpriemstv yak instrumenty formuvannia innovatsiinoi ekonomiky [Development systems of agricultural enterprises as tools for forming an innovative economy]', *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, (3), pp. 125–139. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.13> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 20.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Лук'янчук Денис Юрійович

аспірант кафедри банківської справи та страхування

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Lukianchuk Denys

PhD Candidate (Postgraduate Student) of the Department of Banking and Insurance

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0003-2876-7994

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11989

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ФІНАНСАХ НА ОСНОВІ ОНЧЕЙН-ДАНИХ: МОДЕЛЬ І ЕМПІРИЧНА ВАЛІДАЦІЯ

INTEGRAL ASSESSMENT OF BORROWER CREDITWORTHINESS IN DECENTRALIZED FINANCE BASED ON ON-CHAIN DATA: MODEL AND EMPIRICAL VALIDATION

Анотація. Вступ. водночас Децентралізовані фінанси (DeFi) сформували сегмент забезпеченого кредитування, у якому ризик позиції традиційно контролюється через заставні метрики (LTV, health factor) та автоматичні ліквідації. Однак фактичний ліквідаційний ризик залежить також від виконуваності ліквідації (ринкова ліквідність, транзакційні витрати), поведінкової дисципліни позичальника та мережових експозицій композабельної екосистеми.

Мета. Розробити формалізовану інтегральну модель оцінки кредитоспроможності DeFi-позичальників на основі ончейн-даних та емпірично перевірити її здатність дискримінувати ризик ліквідації порівняно з однофакторним підходом LTV.

Методи. Побудовано систему індикаторів за доменами ризику (застава, позиційний буфер, поведінка, мережові експозиції, умови ліквідації) та сформовано композитний індекс Integral Creditworthiness (IC) із процедурою орієнтації й мін-макс нормалізації показників, ентропійним оцінюванням інформаційної вагомості та гібридним зважуванням. Дискримінаційну здатність оцінено за логіт-моделями та ROC/AUC на тестовій підвибірці (30%) у контрольованому дизайні *mock simulation*, каліброваному до параметрів Aave/Compound ($n = 600$).

Результати. Інтегральний індекс IC демонструє вищу якість прогнозу ліквідаційного ризику порівняно з LTV-бенчмарком ($AUC = 0,764$ проти $0,683$; $Assigasy = 0,778$ проти $0,756$) та зберігає інтерпретованість завдяки доменній структурі. Сценарний аналіз шоків ціни застави $\Delta P \in \{-10\%; -20\%; -30\%\}$ підтверджує монотонне зростання прогнозованої ймовірності ліквідації від класів ризику A до E та стійкість метрик до варіації параметра гібридного зважування $\lambda \in \{0,5; 0,7; 0,9\}$.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на калібрування IC на реальних ончейн-панелях із розміткою ліквідацій у різних ринкових режимах, інтеграцію оракульного та MEV-ризиків, а також розвиток параметризації PD/LGD-аналогів для DeFi-портфелів.

Ключові слова: децентралізовані фінанси, кредитоспроможність, ліквідаційний ризик, ончейн-дані, інтегральний індекс, ROC/AUC, логіт-модель.

Summary. Introduction. Decentralized finance (DeFi) has created an on-chain segment of collateralized lending where risk is commonly managed via collateral heuristics (LTV, health factor) and automated liquidations. Yet realized liquidation risk also depends on liquidation execution (market liquidity and transaction costs), observable borrower behavior, and network exposures arising from composability.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Purpose. To develop a formalized integral on-chain creditworthiness model for DeFi borrowers and empirically test its ability to discriminate liquidation risk relative to the one-factor LTV benchmark.

Methods. We construct a domain-based indicator system (collateral quality, position buffer, behavioral discipline, network exposures, and liquidation conditions) and build an Integral Creditworthiness index (IC) using orientation and min-max normalization, entropy-based information weights, and hybrid weighting. Discriminatory power is evaluated via logit models and ROC/AUC on a 30% test split within a controlled mock-simulation design calibrated to Aave/Compound parameters ($n = 600$).

Results. The IC index delivers superior out-of-sample liquidation discrimination compared with the LTV baseline ($AUC = 0.764$ vs 0.683 ; $Accuracy = 0.778$ vs 0.756) while preserving interpretability through a transparent domain structure. Scenario stress tests for collateral price shocks $\Delta P \in \{-10\%, -20\%, -30\%\}$ show a monotonic increase in predicted liquidation probability from risk classes A to E, and sensitivity analysis confirms metric stability for alternative hybrid-weighting parameters $\lambda \in \{0.5, 0.7, 0.9\}$.

Prospects. Future work should calibrate IC on real on-chain panels with labeled liquidations across market regimes, incorporate oracle and MEV risk drivers, and extend the framework toward PD/LGD-type parameterization for DeFi lending portfolios.

Key words: decentralized finance, borrower creditworthiness, liquidation risk, on-chain data, composite index, logit model, ROC/AUC.

Вступ. Подібна логіка є технічно ефективною, проте її достатність як універсального інструменту диференціації ризику викликає дискусію; водночас Ризик ліквідації в DeFi реалізується не лише через зміну ціни застави, а й через умови виконання самої ліквідації — глибину ринку, транзакційні витрати, конкуренцію ліквідаторів та швидкість оновлення оракульних котирувань. Крім того, композибельність протоколів формує мережеві експозиції між пулами ліквідності, деривативними токенами та мостами, що може посилювати ефект поширення шоків. У таких умовах одновимірна інтерпретація кредитного ризику через LTV не відображає повної структури вразливостей позиції.

Водночас ончейн-середовище надає унікальний масив спостережуваних поведінкових даних: частоту погашень, поповнення застави, історію ліквідацій, характер використання протоколів; водночас Ці характеристики, на відміну від традиційного банківського скорингу, є прозорими та машинно зчитуваними в реальному часі. Їх інтеграція у формалізовану систему оцінки дозволяє перейти від статичної заставної евристики до більш структурованої моделі кредитоспроможності, яка враховує позиційні, поведінкові, мережеві та ринкові компоненти ризику.

У цьому контексті постає завдання побудови інтегрального індикатора, який зберігає інтерпретованість і придатність до смартконтрактною імплементації, але водночас забезпечує вищу дискримінацію ліквідаційного ризику порівняно з базовою заставною логікою; водночас Саме таку конструкцію — Integral Creditworthiness Index (IC) — запропоновано в даному дослідженні.

Постановка проблеми. Активний розвиток децентралізованих фінансів трансформує механізми кредитування, переносячи функції оцінки ризику та управління забезпеченням у смартконтрактну інфраструктуру; водночас На відміну від традиційних фінансових установ, DeFi-протоколи покладаються переважно на алгоритмічні параметри, зокрема співвідношення суми боргу до вартості застави. Такий підхід є технічно зручним, однак не враховує

динаміку ринкової ліквідності, поведінкові особливості користувачів та мережеві зв'язки між протоколами.

В умовах волатильності криптоактивів ліквідаційні події формуються під впливом комплексу чинників, що виходять за межі статичної оцінки заставного покриття; водночас Це зумовлює необхідність пошуку більш комплексного інструментарію оцінювання кредитоспроможності, який дозволяє врахувати багатовимірну природу ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження забезпеченого кредитування у DeFi сформувалися на перетині фінансової теорії та криптоекономіки й описують, по-перше, архітектуру протоколів позикових фондів, механізми відсоткових ставок і ринкову ефективність, а також уразливості композибельної екосистеми [1; 2]; водночас Окремі роботи акцентують, що кредитування у DeFi є високолевереджованим і проциклічним, а втрати реалізуються через каскадні ліквідації у стрес-режимах ринку [4].

Другий блок літератури присвячений безпосередньо ліквідаціям як ключовому каналу ризику: емпіричні дослідження фіксують значущість стимулів ліквідаторів, конкуренції за виконання транзакцій і ролі транзакційних витрат та ліквідності у фактичному «виконанні» ліквідацій [3]; водночас У практиці протоколів домінує евристика LTV/health factor, однак її дискримінаційні можливості є обмеженими, оскільки вона не враховує поведінкову дисципліну позичальника та мережевий контекст позиції [1; 4].

Третій напрям охоплює скоринг і автоматизацію кредитних рішень на альтернативних даних: у традиційних фінансах підкреслюється роль інформаційних проксі та поведінкових слідів як джерела прогностичного сигналу кредитного ризику [6; 7], тоді як у DeFi ці сигнали є публічно спостережуваними в ончейні та можуть бути використані для моделювання ризику ліквідації, включно з підходами машинного навчання [5].

Водночас у наявних роботах бракує прозорості, протокольно сумісної конструкції, яка б одночасно: (i) поєднувала позиційні, поведінкові, мережеві та ринкові фактори; (ii) зберігала інтерпретованість,

необхідну для смартконтрактного застосування; (iii) забезпечувала відтворювану емпіричну перевірку якості дискримінації (logit/ROC); водночас Запропонована в статті модель Integral Creditworthiness (IC) заповнює цю прогалину, спираючись на методологію побудови композитних індикаторів [8; 9] та інформаційну логіку ентропійного зважування [10].

Мета статті. Метою статті є розроблення формалізованої інтегральної моделі оцінки кредитоспроможності DeFi-позичальника на основі ончейн-даних та емпірична перевірка її здатності прогнозувати (дискримінувати) ризик ліквідації порівняно з підходом, що спирається лише на LTV.

Методологія / Матеріали і методи. Інтегральна оцінка кредитоспроможності в запропонованій моделі ґрунтується на розумінні ліквідаційного ризику як багатофакторного процесу, у якому позиційний стан, поведінка позичальника та характеристики ринкового середовища взаємодіють у динаміці; водночас Кредитоспроможність у DeFi трактується не як статична відповідність порогу LTV, а як здатність позиції залишатися стійкою за умов цінкових коливань, змін ліквідності та операційних фрикцій виконання ліквідації.

На відміну від традиційного підходу, де визначальним є лише запас забезпечення, у межах цієї роботи враховано також ончейн-поведінку адреси та мережеві зв'язки, що формуються через компробабельність протоколів; водночас Такий підхід дозволяє розглядати ризик не ізольовано, а в контексті структури експозицій.

Для формалізації вводиться п'ять доменів ризику $D_k, k = 1...5$, кожен з яких описується набором індикаторів $x_{\{k,j\}}$: D1 — якість та диверсифікація застави; водночас Оцінюється через індекс концентрації (HHI), частку стейбл-компоненти в заставі та історичну волатильність активу. Ризиковість застави кількісно апроксимується денною волатильністю σ , обчисленою як стандартне відхилення логарифмічних доходностей за фіксованим ковзним вікном з приведенням до денної шкали.

D2 — запас міцності позиції. Включає health factor, поточний LTV та відстань до liquidation threshold. Цей домен відображає поточну буферність позиції відносно тригера ліквідації.

D3 — поведінкова дисципліна; водночас Формується на основі частоти погашень боргу, поповнення застави, інтенсивності рефінансування та наявності історії ліквідацій. Ці змінні інтерпретуються як ончейн-маркери управління ризиком самим позичальником.

D4 — мережеві експозиції; водночас Характеризують ступінь інтегрованості стратегії користувача: кількість задіяних протоколів, експозицію до мостів та частку LP-токенів у структурі застави. Висока пов'язаність підвищує потенціал поширення шоків.

D5 — умови виконання ліквідації; водночас Охоплюють ринкову волатильність σ , глибину DEX-лік-

відності та рівень gas-витрат. Ці параметри визначають фактичну можливість реалізації застави без надмірного проскальзування та, відповідно, впливають на реалізацію змінної

Вибір індикаторів узгоджується з емпіричними висновками щодо ліквідацій та ліквідаційних фрикцій у DeFi-кредитуванні [3; 4]; водночас Індикатори конструюються виключно з ончейн- та ринкових даних, які доступні для автоматизованого збору, а також допускають ончейн-інтерпретацію (наприклад, через оракули, події смартконтрактів та агреговані метрики ліквідності).

Функціонально модель IC призначена для двох режимів: (1) ex ante — встановлення ризикбазованих лімітів запозичення/забезпечення для адреси (позичальника) або стратегії; (2) ex post — раннє попередження про деградацію профілю ризику та запуск превентивних тригерів.

Виклад основного матеріалу. Математична модель інтегрального індексу IC

Нехай $I = \{1, \dots, N\}$ — множина спостережень (позицій/адрес), а $M = \{1, \dots, M\}$ — множина індикаторів; водночас Для кожного $i \in I$ та $m \in M$ спостерігається первинний показник $x_{\{i, m\}} \in R$, який конструюється з ончейн-подій та ринкових проксі-змінних на горизонті оцінки T . Для динамічних змінних (ціни, волатильність, ліквідність) вводиться стохастичний опис ринкового середовища, що забезпечує коректність сценарного аналізу.

$$P_t = P_0 \exp \left[\left(\mu - \sigma^2 / 2 \right) t + \sigma W_t \right]$$

де P_t — ціна заставного активу, W_t — вінерівський процес, μ — дрейф, σ — (локальна) волатильність; водночас у межах емпіричної перевірки σ оцінюється проксі-метрикою з ончейн/ринкових даних і використовується як фактор домену D5. Позиційний стан у протоколі характеризується боргом $B_{\{i, t\}}$, вартістю застави $C_{\{i, t\}} = q_{\{i, t\}} \cdot P_t$ та порогом ліквідації $\tau \in (0, 1)$, визначеним параметрами Aave/Compound.

$$HF_{i,t} = \left(\tau C_{i,t} \right) / B_{i,t} = \left(\tau q_{i,t} P_t \right) / B_{i,t}$$

$$HF_{i,t} \leq 1 \Leftrightarrow B_{i,t} \geq \tau C_{i,t}$$

Подія ліквідації визначається як перетин порогового стану з урахуванням операційних фрикцій ліквідації (ліквідність DEX, gas, конкуренція ліквідаторів). Формально вводиться індикатор ліквідації $Liq_i \in \{0, 1\}$:

$$Liq_i = 1 \left\{ \exists t \in [0, T] : HF_{i,t} \leq 1 \wedge Exec_t = 1 \right\}$$

де $Exec_t$ — бінарна змінна «виконання» ліквідації, що відображає ринкову можливість реалізації застави без надмірного проскальзування; у практичній реалізації $Exec_t$ апроксимується через проксі-змінні ліквідності на DEX, спред/глибину та газ-витрати; водночас Далі побудова інтегрального індексу IC здійснюється як процедура (i)

орієнтації/нормалізації індикаторів, (ii) гібридного зважування, (iii) агрегування та (iv) класифікації ризику.

$s_m = +1$, якщо зростання $x_{i,m}$ підвищує

кредитоспроможність;

$s_m = -1$, якщо зростання $x_{i,m}$ підвищує ризик

1. Нормалізація; водночас Для кожного індикатора m визначаються опорні межі на вибірці: $a_m = \min_{i \in I} x_{i,m}$, $b_m = \max_{i \in I} x_{i,m}$, причому $a_m < b_m$. Мін-макс нормалізація з урахуванням напрямку впливу задається як:

$$z_{i,m} = (x_{i,m} - a_m) / (b_m - a_m)$$

$$z_{i,m} = (b_m - x_{i,m}) / (b_m - a_m)$$

Таким чином, для всіх m більші значення $z_{i,m}$ інтерпретуються як «кращий» (менш ризиковий) профіль. Для доменів D1–D5 вектор нормалізованих індикаторів позначимо $z_i = (z_{i,1}, \dots, z_{i,M})^T$.

2. Ентропійна корекція ваг. Нехай $p_{i,m}$ — частка інформації індикатора m , нормована по спостереженнях:

$$p_{i,m} = z_{i,m} / \sum_i z_{i,m}$$

Ентропія індикатора m та його інформаційна дивергенція визначаються як:

$$e_m = -k \sum_i p_{i,m} \ln(p_{i,m}), k = 1 / \ln N$$

$$d_m = 1 - e_m$$

Ентропійні ваги w_m формуються нормуванням d_m :

$$w_m^H = d_m / \sum_m d_m$$

3. Гібридне зважування. Експертний пріор w_m^E ($\sum_m w_m^E = 1$) відображає протокольну економіку ліквідації та ризикову значущість доменів. Фінальні ваги — опукла комбінація пріору та ентропійної корекції:

$$w_m = \lambda w_m^E + (1 - \lambda) w_m^H, \lambda \in [0, 1]$$

4. Агрегування. Інтегральний індекс кредитоспроможності (Integral Creditworthiness) для спостереження i визначається як лінійна згортка нормалізованих індикаторів:

$$IC_i = \sum_m w_m z_{i,m}$$

5. Класифікація ризику. Нехай $\Theta = (\theta_1, \theta_2, \theta_3, \theta_4)$ — вектор порогів, $1 \geq \theta_1 > \theta_2 > \theta_3 > \theta_4 \geq 0$. Ризиковий клас визначається як:

$$Class_i = A, \text{ якщо } IC_i \geq \theta_1$$

$$Class_i = B, \text{ якщо } \theta_2 \leq IC_i < \theta_1$$

$$Class_i = C, \text{ якщо } \theta_3 \leq IC_i < \theta_2$$

$$Class_i = D, \text{ якщо } \theta_4 \leq IC_i < \theta_3$$

$$Class_i = E, \text{ якщо } IC_i < \theta_4$$

6. Емпіричний зв'язок із ризиком ліквідації; водночас Для валідації дискримінаційної здатності IC використовується бінарна модель ліквідації, де ймовірність події Liq_i залежить від IC_i (та, за потреби, контрольних змінних):

$$Pr(Liq_i = 1 | IC_i, u_i) = \Lambda(\alpha + \beta IC_i + \gamma^T u_i)$$

$$\Lambda(x) = 1 / (1 + e^{-x})$$

Отримані оцінки α, β використовуються для сценарного аналізу: за шоків ціни застави ΔP (або зміни ліквідності/газу) перераховуються відповідні компоненти індикаторів, оновлюється $IC_i(\Delta)$ та прогнозується $Pr(Liq_i = 1 | IC_i(\Delta))$; водночас Це забезпечує порівнянність сценарних ефектів у межах Aave/Compound та дозволяє інтерпретувати IC як відтворюваний, протокольно сумісний on-chain індикатор кредитоспроможності.

Дизайн емпіричної перевірки та побудова вибірки (mock simulation)

Емпірична перевірка моделі інтегральної оцінки кредитоспроможності здійснюється у форматі контрольованого simulation-дизайну; водночас Повністю історичні ончейн-панелі ускладнюють порівняльну валідацію через зміну параметрів протоколів у часі, кластерну природу волатильності та варіативність структури застав залежно від ринкової фази. За відсутності фіксації цих умов інтерпретація внеску окремих факторів ризику стає неоднозначною.

З цієї причини сформовано контрольовану панель спостережень, параметризовану відповідно до механіки протоколів Aave та Compound. Simulation-дизайн розглядається не як альтернатива реальним даним, а як інструмент перевірки внутрішньої узгодженості моделі та її дискримінаційної здатності за фіксованих умов середовища.

Вібірка містить 600 спостережень, які репрезентують позиції позичальників у двох протоколах (Aave — 60%, Compound — 40%); водночас Для кожної позиції задано тип заставного активу (ETH, WBTC, stETH, USDC, LINK), початковий рівень LTV, liquidation threshold τ , health factor, а також характеристики ринкового середовища — волатильність σ , глибину DEX-ліквідності та проксі gas-витрат.

Волатильність застави σ оцінюється як стандартне відхилення логарифмічних доходностей за ковним часовим вікном із приведенням до денної шкали; водночас Така специфікація дозволяє зіставляти величину σ зі сценарними шоками ціни та уникнути переоцінки ризику в короткострокових сплесках волатильності.

Поведінкові змінні формуються на основі інтенсивності ончейн-активності: кількість погашень, частота поповнення застави, факти рефінансування

та наявність історії ліквідацій; водночас Мережевий вимір включає кількість протоколів у стратегії користувача, експозицію до мостів і частку LP-токенів у структурі застави.

Подія ліквідації Liq_i генерується відповідно до структурної логістичної залежності, в якій імовірність зростає зі збільшенням LTV та σ , зі зменшенням ліквідності та за наявності підвищених мережевих експозицій; водночас Конструкція не передбачає автоматичного виконання ліквідації одразу після перетину порогу, а враховує можливість відкладеної реалізації за умов ринкових фрикцій.

Обсяг вибірки ($n = 600$) забезпечує достатню кількість подій для стабільного оцінювання параметрів логіт-моделі відповідно до правила *events per variable*, що зменшує ризик нестійких оцінок.

Оскільки емпірична перевірка здійснюється на контрольованій симуляційній панелі, принципово важливо розмежувати генеративну конструкцію події ліквідації та подальшу оцінку дискримінаційної здатності інтегрального індексу IC; водночас Подія (Liq_i) формується на основі структурної залежності від первинних змінних (LTV , σ , ліквідність, мережеві експозиції), які задаються незалежно на рівні симуляційного дизайну. Інтегральний індекс IC у генеративну формулу безпосередньо не входить і не використовується для моделювання самої події ліквідації. IC конструюється *ex post* як агрегована функція тих самих доменів ризику через окрему процедуру нормалізації та зважування.

Таким чином, тестування IC не є тавтологічним підтвердженням закладеної залежності, а перевіряє, наскільки композитна агрегація факторів дозволяє відтворити латентну структуру ризику, що лежить в основі ліквідаційної події; водночас Додатково для мінімізації ризику структурної узгодженості оцінювання логіт-моделей здійснюється на відкладеній тестовій підвибірці (30%), що забезпечує *out-of-sample* перевірку дискримінаційної здатності індексу.

У табл. 1 відображено основні описові статистики досліджуваних змінних: середнє значення (*mean*), стандартне відхилення (*sd*), мінімум та максимум; водночас Отримані характеристики дозволяють оцінити масштаб варіації та потенційну дискримінаційну здатність індикаторів.

Як видно з табл. 1, змінні характеризуються значною варіативністю, що є критично важливим для подальшої побудови інтегрального індексу; водночас Зокрема, коефіцієнт LTV демонструє широкий діапазон значень, що відображає різний ступінь заставного навантаження позичальників. Висока дисперсія показників ліквідності DEX та газ-витрат свідчить про нестабільність ринкового середовища та потенційний вплив фрикцій на процес ліквідації.

Наявність гетерогенності у вибірці підтверджує доцільність використання багатофакторної інтегральної конструкції замість однофакторних підходів оцінки ризику.

Формування інтегрального індексу IC передбачає визначення відносної вагомості індикаторів; водночас З цієї метою застосовано гібридну процедуру зважування, що поєднує експертний пріор (економічна логіка протоколу) та ентропійну корекцію (інформаційна варіативність показників у вибірці). Фінальні ваги отримано як опуклу комбінацію зазначених компонентів при $\lambda = 0,7$. Результати наведено в табл. 2.

Найбільшу вагу в структурі IC мають показники позиційного буфера (*health factor*) та якості застави, що відповідає економічній логіці ліквідаційного механізму; водночас Поведінкові індикатори формують значущу частку індексу, підтверджуючи прогностичну роль ончейн-активності позичальника. Мережеві та ринкові фактори мають помірні ваги, відображаючи їхню функцію як каталізаторів ризику у стресових режимах. Отримана структура забезпечує баланс між доменами ризику та зберігає інтерпретованість моделі.

Таблиця 1

Описова статистика змінних ($n = 600$)

Показник	Середнє	Стандартне відхилення	Мін	Макс
LTV (початковий)	0.631	0.160	0.103	0.950
Health factor	1.463	0.599	0.743	8.528
Волатильність застави σ (денна)	0.037	0.019	0.003	0.083
DEX-ліквідність (глибина, USD)	1 630 043.610	1 548 886.285	107 408.035	15 471 126.748
Газ (gwei, проксі)	42.154	21.978	9.797	173.289
Кількість погашень за T	4.133	3.157	0.000	15.000
Кількість поповнень застави за T	3.238	2.435	0.000	17.000
K-сть протоколів у стратегії	2.992	1.372	1.000	10.000
Частка LP-токенів у заставі	0.315	0.168	0.005	0.791
Експозиція до мостів (0/1)	0.175	0.380	0.000	1.000
Історія ліквідацій (0/1)	0.023	0.151	0.000	1.000
Індекс кредитоспроможності IC	0.441	0.082	0.214	0.689

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

Таблиця 2

Гібридні ваги індикаторів у складі ІС

Індикатор	Вага
D1: диверсифікація застави (1–HHI)	0.122
D1: частка стейбл-компоненти	0.115
D2: health factor	0.134
D2: (1–LTV)	0.085
D3: частота погашень	0.095
D3: поповнення застави	0.089
D3: (1-історія ліквідацій)	0.070
D3: (1-частота рефінансування)	0.059
D4: (1-кількість протоколів)	0.036
D4: (1-експозиція до мостів)	0.060
D4: (1-частка LP-токенів)	0.043
D5: (1-волатильність σ)	0.031
D5: DEX-ліквідність	0.041
D5: (1-gas)	0.021

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

Для оцінювання дискримінаційної здатності запропонованого індексу ІС виконано порівняння з базовою LTV-специфікацією та розширеними моделями; водночас Якість прогнозу оцінювалася на тестовій підвибірці (30%) із використанням ROC-аналізу та показника Ассурасу. Результати наведено в табл. 3.

Індекс ІС демонструє найвищу дискримінаційну здатність ($AUC = 0,764$), перевищуючи як базову LTV-модель, так і розширені специфікації; водночас Це свідчить про те, що інтегральна агрегація позиційних, поведінкових і мережевих факторів забезпечує більш повну ідентифікацію ліквідаційного ризику. Отриманий приріст AUC є економічно значущим і підтверджує доцільність багатодоменної конструкції ІС.

Для встановлення базової еталонної специфікації оцінено однофакторну логіт-модель, у якій імо-

вірність ліквідації визначається виключно рівнем LTV; водночас Такий підхід відображає домінуючу заставну логіку DeFi-кредитування. Оцінки наведено в табл. 4.

Коефіцієнт при LTV є статистично значущим і має очікуваний позитивний знак, що підтверджує зростання ризику ліквідації зі збільшенням боргового навантаження; водночас Водночас модель не враховує ринкові фрикції, поведінкові та мережеві чинники, що обмежує її пояснювальну повноту та дискримінаційний потенціал.

З метою перевірки агрегованої пояснювальної сили інтегрального індексу оцінено однофакторну логіт-модель, у якій імовірність ліквідації визначається значенням ІС. Результати наведено в табл. 5.

Коефіцієнт при ІС є статистично значущим і має очікуваний від'ємний знак, що підтверджує знижен-

Таблиця 3

Порівняння якості дискримінації ліквідаційного ризику (out-of-sample, test = 30%)

Модель	AUC	Accuracy
LTV (базова)	0.683	0.756
LTV+HF+ σ +DEX ліквідність	0.736	0.733
Розширена (поведінка+мережа)	0.735	0.756
Інтегральний індекс ІС	0.764	0.778

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

Таблиця 4

Логіт-оцінка моделі ліквідації з одним фактором (LTV)

Змінна	β	SE	z	p	OR
const	-4.526	0.511	-8.86	0.0000	0.011
ltv	5.177	0.727	7.12	0.0000	177.229

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

Таблиця 5

Логіт-оцінка моделі ліквідації на основі інтегрального індексу IC

Змінна	β	SE	z	p	OR
const	3.585	0.610	5.87	0.0000	36.053
IC	-11.028	1.464	-7.53	0.0000	0.000

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

ня ризику ліквідації зі зростанням інтегральної кредитоспроможності; водночас Порівняно з LTV-специфікацією, модель на основі IC забезпечує вищу дискримінаційну здатність та узгоджується з результатами ROC-аналізу. Це свідчить про інтегральну релевантність доменної конструкції індексу. Для комплексної перевірки детермінант ліквідаційного ризику оцінено багатофакторну логіт-модель, що одночасно включає позиційні, ринкові та мережеві змінні. Така специфікація дозволяє перевірити стійкість впливу інтегральних компонентів ризику за умови контролю їх взаємодії. Результати наведено в табл. 6.

Результати підтверджують статистичну значущість ринкових та мережевих детермінант ліквідації. Health factor має очікуваний від'ємний вплив, тоді як зростання волатильності застави суттєво підвищує ризик; водночас Показник DEX-ліквідності демонструє стабілізуючий ефект, що узгоджується з теорією ліквідності та механізмом виконання ліквідацій.

Мережеві експозиції, зокрема участь у мостах, мають позитивний та значущий вплив на ймовірність ліквідації, що підтверджує роль композабельності як каналу ризику; водночас Водночас позиційний показник LTV втрачає статистичну значущість у багатофакторній специфікації, що додатково свідчить про обмеженість одновимірної заставної логіки. Отримані результати підтверджують багатофакторну природу ліквідаційного процесу та обґрунтовують необхідність інтегрального підходу до оцінки кредитоспроможності. Порівняно з Random Forest, XGBoost та нейронними мережами, індекс IC забез-

печує інтерпретованість та придатність до інтеграції у смартконтракти, що критично для DeFi-архітектури. Графічне порівняння дискримінаційної здатності базової LTV-моделі та інтегральної моделі IC здійснено за допомогою ROC-кривих. Візуалізація дозволяє оцінити співвідношення чутливості (True Positive Rate) та частоти хибнопозитивних спрацьовувань (False Positive Rate) для різних порогів класифікації. Результати наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, ROC-крива моделі на основі інтегрального індексу IC домінує над кривою базової LTV-специфікації практично на всьому діапазоні порогів; водночас Це означає, що для однакового рівня хибнопозитивних сигналів модель IC забезпечує вищу ймовірність коректного виявлення ризикових позицій.

Графічна перевага узгоджується з числовими оцінками AUC та підтверджує, що інтеграція поведінкових, мережевих і ринкових факторів підвищує якість ідентифікації ліквідаційного ризику; водночас Таким чином, візуальний аналіз додатково підтверджує емпіричну перевагу інтегральної конструкції IC над одновимірною заставною логікою.

Сценарний аналіз та економічна інтерпретація результатів

Сценарний аналіз реалізовано як стрес-тест застави: застосовано миттєві шоки ціни заставного активу $\Delta P \in \{-10\%, -20\%, -30\%\}$ з відповідним перерахунком LTV та health factor за фіксованого порогу ліквідації протоколу; водночас Для кожного

Таблиця 6

Багатофакторна логіт-модель ліквідації (позиційні, ринкові та мережеві детермінанти)

Змінна	β	SE	z	p	OR
const	9.268	2.992	3.10	0.0020	10592.995
Loan-to-Value (LTV)	0.209	1.791	0.12	0.9070	1.233
Health factor (фактор життєздатності)	-2.697	0.824	-3.27	0.0011	0.067
Волатильність застави (σ)	23.505	6.749	3.48	0.0005	1.61e+10
ln(DEX-ліквідність)	-0.565	0.142	-3.97	0.0001	0.568
ln(gas)	-0.067	0.213	-0.32	0.7526	0.935
Частота погашень	0.005	0.041	0.11	0.9099	1.005
Поповнення застави	0.033	0.053	0.61	0.5398	1.033
Історія ліквідацій (0/1)	0.063	0.641	0.10	0.9215	1.065
Експозиція до мостів (0/1)	0.707	0.269	2.63	0.0086	2.028
Частка LP-токенів у заставі	-0.111	0.655	-0.17	0.8650	0.895

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

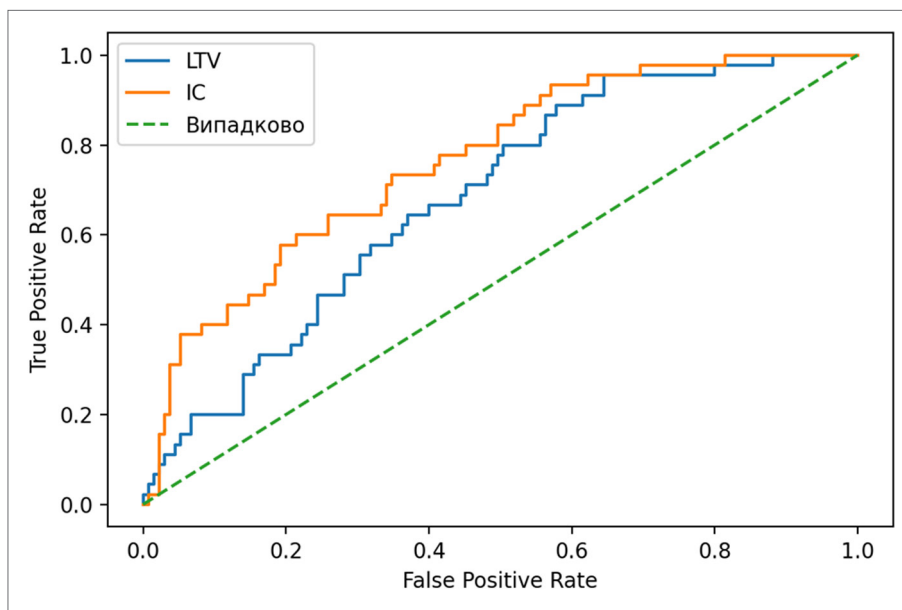


Рис. 1. ROC-криві для базової моделі (LTV) та моделі на основі IC

Джерело: розроблено автором. Авторська частка участі: власна розробка

сценарію обчислено оновлені значення IC та очікувану ймовірність ліквідації на основі логістичної специфікації (5). Результати агреговано за протоколами та класами ризику А–Е.

Ключова закономірність є монотонною: від класу А до Е очікувана ймовірність ліквідації зростає у кілька разів, що підтверджує інтерпретованість шкали; водночас При цьому різниця між протоколами (Aave vs Compound) у межах одного класу ризику є відносно помірною, тоді як міжкласова диференціація є суттєвою. Це означає, що індекс IC більше «пояснює» ризиковість профілю позичальника/стратегії, ніж відмінності у параметрах протоколу за умов близьких порогів ліквідації.

Економічна інтерпретація оцінених ефектів узгоджується з DeFi-літературою про ліквідації: зростання волатильності підвищує ймовірність перетину порогів та ускладнює виконання ліквідації за рахунок швидких змін ціни, тоді як зростання DEX-ліквідності знижує ризик через менше проскальзування та стабільніший ліквідаційний ме-

ханізм [3; 4]; водночас Мережеві експозиції (мости, LP-стратегії) підвищують ризик через структурні канали уразливостей композабельної екосистеми [1].

Порівняння з LTV-підходом (табл. 3–5) демонструє, що зведення ризику до одного показника є статистично та економічно обмеженим; водночас Індекс IC інтегрує додаткові канали ризику й, відповідно, забезпечує вищу AUC. Важливо, що IC не суперечить заставній логіці, а розширює її до «динамічного заставного ризику», де якість забезпечення визначається не тільки його ринковою ціною, а й передбачуваністю поведінки позичальника та мережевим контекстом позиції.

Для оцінки стійкості DeFi-протоколів до ринкових шоків проведено сценарний аналіз зміни вартості застави; водночас Розглянуто негативні цінові імпульси $\Delta P \in \{-10\%; -20\%; -30\%\}$, що інтерпретуються як короткострокові екзогенні шоки волатильності. На основі стохастичного моделювання динаміки ціни застави (GBM) обчислено очікувану ймовірність ліквідації для позичальників різних

Таблиця 7

Очікувана ймовірність ліквідації за сценаріями шоків ціни застави та класами ризику (А–Е)

Сценарій	Протокол	А	В	С	Д	Е
$\Delta P = -10\%$	Aave	0.052	0.119	0.213	0.371	0.553
$\Delta P = -10\%$	Compound	0.054	0.119	0.224	0.359	0.563
$\Delta P = -20\%$	Aave	0.053	0.118	0.215	0.366	0.549
$\Delta P = -20\%$	Compound	0.053	0.119	0.225	0.354	0.555
$\Delta P = -30\%$	Aave	0.056	0.118	0.220	0.365	0.557
$\Delta P = -30\%$	Compound	0.052	0.115	0.223	0.357	0.561

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

Таблиця 8

Результати аналізу чутливості інтегрального індексу ІС до параметра λ

λ	AUC	Accuracy
0.5	0.756	0.771
0.7	0.764	0.778
0.9	0.759	0.774

Джерело: розраховано автором. Авторська частка участі: власна розробка

класів ризику (А–Е) у протоколах Aave та Compound. Результати наведено в табл. 7.

Результати табл. 7 демонструють чітку монотонну залежність між глибиною цінового шоку та зростанням очікуваної ймовірності ліквідації в ризикових класах; водночас Для класу Е навіть при помірному шоку –10% ймовірність ліквідації перевищує 0,55, що свідчить про високий рівень системної вразливості низькоякісних позицій. Поглиблення шоку до –30% призводить до додаткового зростання ризику в середніх класах (С–D), що може генерувати каскадний ефект ліквідацій.

Порівняння протоколів свідчить про близькі значення ризикових профілів, однак Compound демонструє дещо вищу експозицію у високоризиковому сегменті (клас Е), що може бути пов'язано з особливостями механізму ліквідації та параметрів LTV; водночас Отримані результати підтверджують проциклічний характер DeFi-ліквідацій та підкреслюють необхідність адаптивного коригування коефіцієнтів застави в умовах підвищеної волатильності.

Оскільки інтегральний індекс ІС базується на гібридній схемі зважування, що поєднує експертний пріор та ентропійну корекцію, важливо перевірити чутливість результатів до вибору параметра λ , який визначає відносну вагу експертної компоненти; водночас З метою оцінки робастності моделі проведено аналіз чутливості для альтернативних значень $\lambda \in \{0,5; 0,7; 0,9\}$. Порівняння здійснено за ключовими метриками дискримінаційної здатності — AUC та Accuracy. Результати наведено в табл. 8.

Як видно з табл. 8, варіація параметра λ у межах 0,5–0,9 не призводить до суттєвих змін показників AUC та Accuracy; водночас Максимальне значення AUC (0,764) та Accuracy (0,778) спостерігається при $\lambda = 0,7$, що підтверджує доцільність використання помірного домінування експертного пріору у структурі ваг. Незначна амплітуда змін метрик ($< 0,01$) свідчить про робастність інтегральної моделі та її відносну нечутливість до параметризації зважування. Отримані результати підтверджують стабільність дискримінаційної здатності ІС та коректність вибору $\lambda = 0,7$ як базового значення для подальших розрахунків.

Наукова новизна проявляється в тому, що у статті запропоновано формалізований індекс інтегральної кредитоспроможності ІС для DeFi-позичальників, який виходить за межі статичного LTV-критерію та враховує поведінкові маркери (управління боргом і заставою) і мережеві експозиції, характерні для композибельної архітектури протоколів; водночас Новизна підходу також у тому, що індекс задано у прозорій доменній структурі та може бути безпосередньо трансляований у протокольні ризик-параметри.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися для налаштування ризик-базованих правил DeFi-кредитування: диференційованих лімітів запозичення, динамічних вимог до забезпечення та тригерів раннього попередження, які реагують не лише на зміну ціни застави, а й на погіршення ліквідності/умов виконання ліквідації.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на калібрування ІС на реальних ончейн-панелях у різних ринкових режимах і на розширення моделі в напрямі PD/LGD-аналогів для портфельної оцінки DeFi-ризиків.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що оцінювання кредитного ризику у протоколах децентралізованих фінансів потребує ширшого підходу, ніж використання єдиного показника співвідношення боргу до вартості застави; водночас Запропонований інтегральний індекс дозволяє поєднати позиційні, поведінкові та ринкові характеристики в межах узгодженої кількісної моделі.

Емпірична перевірка продемонструвала підвищення здатності моделі розмежовувати ліквідаційні та неліквідаційні позиції; водночас Включення показників ліквідності та волатильності посилює чутливість оцінки до змін ринкового середовища. Отримані результати свідчать про доцільність інтеграції композитного індикатора у систему параметрування кредитних лімітів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на тестування моделі на історичних ончейн-вибірках та розширення набору поведінкових змінних.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Werner S.M., Perez D., Gudgeon L., Klages-Mundt A., Harz D., Knottenbelt W.J. SoK: Decentralized Finance (DeFi). *Proceedings of the 4th ACM Conference on Advances in Financial Technologies (AFT '22)*. 2022. <https://doi.org/10.1145/3558535.3559780>
2. Gudgeon L., Werner S.M., Perez D., Knottenbelt W.J. DeFi protocols for loanable funds: interest rates, liquidity and market efficiency. *Proceedings of the 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies (AFT '20)*. 2020. <https://doi.org/10.1145/3419614.3423254>
3. Qin K., Zhou L., Afonin D., Lazzaretti L., Gervais A. An empirical study of DeFi liquidations: incentives, risks, and instabilities. *Proceedings of the 2021 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security (CCS '21)*. 2021. <https://doi.org/10.1145/3487552.3487811>
4. Aspris A., Svec J. Locked in, levered up: risk, return, and ruin in DeFi lending. *The British Accounting Review*. 2025. Article 101691. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101691>
5. Palaioikrassas G., Scherrers S., Makri E. Machine Learning in DeFi: credit risk assessment and liquidation prediction. *IEEE International Conference on Blockchain and Cryptocurrency (ICBC)*. 2024. <https://doi.org/10.1109/ICBC59979.2024.10634435>
6. Altman E.I., Saunders A. Credit risk measurement: developments over the last 20 years. *Journal of Banking & Finance*. 1998. Vol. 21(11–12). P. 1721–1742. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(97\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00036-8)
7. Berg T., Burg V., Gombović A., Puri M. On the rise of fintechs: credit scoring using digital footprints. *Review of Financial Studies*. 2020. Vol. 33(7). P. 2845–2897. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz099>
8. Rogge N. Composite indicators as generalized benefit-of-the-doubt weighted averages. *European Journal of Operational Research*. 2018. Vol. 267(1). P. 381–392. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.048>
9. Zhou P., Ang B.W., Poh K.L. A mathematical programming approach to constructing composite indicators. *Ecological Economics*. 2007. Vol. 62(2). P. 291–297. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.01.010>
10. Shannon C.E. A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*. 1948. Vol. 27(3). P. 379–423. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>

Дата першого надходження статті до видання: 07.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Лютий Ігор Олексійович

доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НАН України, заслужений економіст України,
завідувач кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Lyutyi Igor

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Honored Economist of Ukraine,
Head of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-3249-002X

Носова Євгенія Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Nosova Evgenia

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-7975-0984

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11997

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ

FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS: THREATS AND WAYS OF STRENGTHENING

Анотація. У сучасних умовах діяльність вітчизняних підприємств продовжує розгортатися в умовах економічної турбулентності, що висуває жорсткі вимоги до систем їхньої фінансової стійкості. Стаття присвячена комплексному дослідженню механізмів формування та зміцнення фінансової безпеки підприємства як фундаментального чинника забезпечення його функціонування. Актуальність обраного напрямку зумовлена необхідністю трансформації традиційних підходів до управління фінансами у гнучкі адаптивні системи, здатні превентивно нівелювати вплив загроз.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розбудови цілісної системи фінансової безпеки підприємства, здатної забезпечити його автономність, стабільність та конкурентоспроможність в умовах ринкової нестабільності.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність наукових методів: порівняльний аналіз (для уточнення дефініцій «фінансова безпека», «ризик» та «загроза»); метод системного узагальнення (для формування структури параметрів фінансової захищеності); графічний метод (для візуалізації етапів діагностики); а також логіко-аналітичний метод (для формулювання стратегічних заходів зміцнення фінансового стану).

Виклад основного матеріалу. У роботі доведено, що фінансова безпека підприємства є багаторівневою категорією, яка корелює з обсягами ресурсного потенціалу та інтенсивністю виробничих процесів. Автором здійснено критичний огляд наукових підходів, що дало змогу синтезувати уточнене трактування фінансової безпеки як сукупності гарантій



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

стабільного розвитку, що забезпечуються через ідентифікацію ризиків та мобілізацію внутрішніх резервів. Особливу увагу приділено диференціації дестабілізуючих чинників на зовнішні та внутрішні.

У ході дослідження сформовано комплекс практичних заходів щодо підвищення рівня фінансової захищеності підприємства. Пріоритетними напрямками визначено підтримку високої ліквідності, мінімізацію витрат, впровадження інноваційних інформаційних технологій та модернізацію технічної бази. Доведено, що забезпечення технологічного суверенітету та правовий захист комерційних інтересів є критичними умовами для збереження фінансової автономності. Запропоновані стратегії зміцнення фінансового стану створюють умови для зростання інвестиційної привабливості підприємства в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на впровадження штучного інтелекту в процеси прогнозування фінансових ризиків.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, фінансова стійкість, підприємство, загроза, ризик.

Summary. Under current conditions, the activities of domestic enterprises continue to unfold amidst economic turbulence, which imposes stringent requirements on their financial stability systems. The article is devoted to a comprehensive study of the mechanisms for forming and strengthening an enterprise's financial security as a fundamental factor in ensuring its functioning. The relevance of the chosen topic is driven by the need to transform traditional financial management approaches into flexible adaptive systems capable of preventively neutralizing the impact of threats.

The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for building an integrated financial security system for an enterprise, capable of ensuring its autonomy, stability, and competitiveness in conditions of market instability.

Research methodology. To achieve this goal, a set of scientific methods was employed: comparative analysis (to clarify the definitions of "financial security", "risk", and "threat"); the method of systemic generalization (to formulate the structure of financial security parameters); the graphical method (to visualize the diagnostic stages); and the logical-analytical method (to formulate strategic measures for strengthening the financial state).

Main results. The study proves that the financial security of an enterprise is a multi-level category that correlates with the volume of resource potential and the intensity of production processes. The author conducted a critical review of scientific approaches, which allowed for the synthesis of a refined interpretation of financial security as a set of guarantees for stable development ensured through risk identification and the mobilization of internal reserves. Particular attention is paid to the differentiation of destabilizing factors into external and internal ones.

In the course of the study, a complex of practical measures to increase the level of an enterprise's financial protection was formed. Priority areas identified include maintaining high liquidity, minimizing costs, implementing innovative information technologies, and modernizing the technical base. It is proved that ensuring technological sovereignty and the legal protection of commercial interests are critical conditions for maintaining financial autonomy. The proposed strategies for strengthening the financial state create conditions for increasing the enterprise's investment attractiveness in the long term. Further research should be directed towards the implementation of artificial intelligence in financial risk forecasting processes.

Key words: enterprise financial security, financial stability, enterprise, threat, risk.

Вступ. У сучасних умовах ринкової трансформації здатність підприємств ефективно реагувати на дестабілізуючі чинники є фундаментальною умовою їхнього успішного розвитку. Пріоритетним напрямом забезпечення стабільної діяльності підприємств виступає дієве управління їхньою фінансовою безпекою. Важливим аспектом є превентивне запобігання кризовим явищам та ідентифікація ключових чинників впливу для підтримки високої ефективності функціонування.

На сьогодні діяльність підприємств здійснюється в умовах нестійкості та невизначеності зовнішнього середовища. Процес розбудови фінансової безпеки підприємств ускладнюється великою кількістю зовнішніх та внутрішніх загроз, що створюють перешкоди для їхньої стійкості. Кризовий стан значної частини підприємств детермінований не лише низьким рівнем їхньої фінансової захищеності, а й загальною соціально-економічною ситуацією в державі. За таких обставин формування системи фінансової безпеки набуває кри-

тичного значення для успішного функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній економічній науці питання розбудови цілісної концепції фінансової безпеки підприємства посідає одне з ключових місць, що зумовлено динамічністю зовнішніх та внутрішніх загроз. Аналізуючи еволюцію наукової думки в напрямі ідентифікації функціональних складників фінансової безпеки та розробки стратегічних орієнтирів її зміцнення, особливу увагу варто приділити науковому доробку ряду науковців. Зокрема, серед авторитетних вітчизняних вчених, які детально висвітлюють сутність та проблеми фінансової безпеки слід виділити таких як: Ареф'єва О. [2], Барвіцька Ю. [4], Бердар М. [6], Бланк І. [1], Бондаренко С. [7], Варналій З. [3, 7], Коць Д. [9], Кремень В. [4], Кремень О. [4], Марченко В. [11], Плешакова Н. [10], Рожко О. [10], Ситник Н. [5], Усик О. [11], Чепіль Ю. [5], Яструбецька Л. [13] та інші. Серед зарубіжних вчених необхідно визначити таких як:

Дзяджевич А. [15], Івасакі І. [14], Коценда Е. [14], Кярамонті Л. [16], Пальтрінєрі А. [16], Пізера С. [16], Піхлер Ф. [16], Соколовська Е. [15], Хмелевський М. [15] та інші.

Однак, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації існуючих методик оцінювання фінансової безпеки до специфічних умов діяльності підприємств, зокрема в періоди кризових явищ та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сучасна геополітична нестабільність та докорінні економічні зміни, спричинені війною в Україні, зумовлюють необхідність перегляду концептуальних засад фінансової безпеки підприємств. Методологічні підходи, сформовані за часів стабільної економіки, наразі втрачають свою ефективність і потребують адаптації до специфічних умов функціонування суб'єктів господарювання у воєнний період.

Дослідження наявних теоретичних парадигм щодо сутності фінансової безпеки суб'єктів господарювання дозволяє структурувати їх за кількома концептуальними векторами. Ресурсно-функціональний підхід трактує безпеку через призму оптимізації використання корпоративного потенціалу задля нейтралізації ризиків та забезпечення стратегічної стабільності. Захисний підхід фокусується на створенні механізмів імунітету фінансових інтересів до деструктивних чинників внутрішнього та зовнішнього походження. Водночас гармонізаційний підхід акцентує на здатності системи підтримувати фінансову рівновагу та адаптивність у динамічних ринкових умовах.

Воєнні дії зумовлюють необхідність фундаментальної трансформації зазначених підходів. У сучасних реаліях фінансову безпеку доцільно трактувати як адаптивний механізм, що гарантує інституційну стійкість підприємства до специфічних воєнних ризиків та забезпечує його гнучкість у турбулентному середовищі. На перший план виходить не лише нейтралізація загроз, а й стратегічне управління ресурсами для підтримки життєздатності бізнесу, збереження його потенціалу та формування бази для повоєнної регенерації.

У межах даного контексту фінансову безпеку підприємства в умовах воєнного стану доцільно розглядати як комплексну характеристику фінансового менеджменту. Вона визначає спроможність суб'єкта господарювання підтримувати стабільність, ліквідність та платоспроможність під тиском деструктивних воєнних чинників, а також формувати фінансовий базис для стратегічної адаптації та відновлення бізнесу в повоєнний період.

Структура та обсяги фінансових ресурсів детермінуються масштабами підприємства, його галузевою приналежністю та інтенсивністю виробничих процесів. При цьому кількісні показники фінансового потенціалу безпосередньо корелюють із результативністю господарської діяльності. Наявність достат-

нього обсягу ресурсів та їх раціональний розподіл є запорукою фінансової стійкості та безпеки функціонування підприємства, що підкреслює пріоритетність формування системи його фінансового захисту.

Ефективна фінансова безпека підприємства базується на комплексному аналізі та оцінці актуальних загроз у межах кожної функціональної складової, що дозволяє розробити систему превентивних та адаптивних заходів. В науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «фінансова безпека підприємства», що зумовлює необхідність порівняльного аналізу існуючих дефініцій.

Бланк І. трактує «фінансову безпеку підприємства як кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному та перспективному періодах» [1, с. 584].

О. Ареф'єва визначає фінансову безпеку «як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, який виражається у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості та рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних та оборотних коштів, структури його капіталу, норми виплат за цінними паперами, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського становища та перспектив її технологічного та фінансового розвитку» [2, с. 14].

В свою чергу, Варналій З. визначає, що «фінансова безпека — це захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин, забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій та установ, регіонів, галузей, секторів економіки держави фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їхніх потреб і виконання зобов'язань» [3].

Узагальнення наукових підходів дає змогу визначити сутність фінансової безпеки підприємства як сукупність гарантій стабільного розвитку та збереження стратегічного потенціалу в майбутньому. Вона постає як цілісна система, спрямована на ідентифікацію потенційних ризиків та їх оперативне нівелювання шляхом мобілізації внутрішніх можливостей підприємства. Це забезпечує стабільність фінансового стану та умови для подальшого зростання.

Таким чином фінансову безпеку підприємства слід розглядати як комплексний стан, що визначається такими параметрами: по-перше, гармонізацією застосовуваних фінансових інструментів, технологій та послуг; по-друге, захищеність від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз; по-третє, спроможністю фінансової системи підприємства

генерувати обсяги ресурсів, необхідні для реалізації стратегічних інтересів, місії та поточних завдань; по-четверте, наявністю потенціалу для безперервного та прогресивного розвитку цієї системи.

Оптимізація фінансового стану підприємства безпосередньо залежить від рівня його фінансової захищеності. Послідовність процедур діагностики та формування фінансової безпеки підприємства систематизовано й відображено на рис. 1

Системна реалізація етапів оцінювання дозволяє встановити належний контроль за діяльністю підприємства, а також ідентифікувати зовнішні та внутрішні загрози, що деструктивно впливають на його фінансовий, кадровий та матеріально-технічний потенціал.

Об'єктивна необхідність побудови системи фінансової безпеки зумовлена наявністю поліструктурних загроз, що супроводжують життєвий цикл підприємства. Водночас значна частина дослідників фокусує основну увагу на ідентифікації зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства. За джерелом походження зазначені загрози класифікують на зовнішні та внутрішні (рис. 2).

Зовнішні загрози не залежать від діяльності підприємства, тому їх можна лише враховувати (за умови ідентифікації) під час планування діяльності. Внутрішні загрози детерміновані безпосередньо діяльністю підприємства: існуючою системою організації процесів, якістю фінансового менеджменту та кваліфікаційним рівнем керівного складу [6, с. 93].

Як стверджують Варналій З. та Бондаренко С., критичну небезпеку зазвичай становлять зовніш-

ні загрози, оскільки вони відзначаються низьким ступенем прогнозованості та складнощами у виявленні. До найбільш деструктивних зовнішніх чинників науковці відносять економічну нестабільність у країні, що відображається у погіршенні ключових макроекономічних індикаторів: скороченні обсягів ВВП, зростанні рівня безробіття, прискоренні інфляційних процесів та девальвації національної валюти [7, с. 107].

Оприлюднені фінансові звітності за 2022–2024 роки підприємств, що становлять суспільний інтерес та середніх підприємств, які оприлюднюють свою фінансову звітність разом із звітом незалежного аудитора свідчать, що фактично в усіх випадках звіт незалежного аудитора містить окремий розділ «Суттєва невизначеність, що стосується безперервності діяльності». В ньому зазначається про існування подій та умов, які вказують на існування суттєвої невизначеності, що може поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі та привертається увага користувачів фінансової звітності до відповідних приміток, які базуються на судженнях управлінського персоналу про здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі, виходячи з оцінки подій та умов, що впливають на таку безперервність.

Аналіз фінансової звітності за 2024 рік ста підприємств різних галузей реального сектору економіки свідчить, що в якості таких подій і умов вказані як фінансові, так і операційні або інші загрози, спричи-

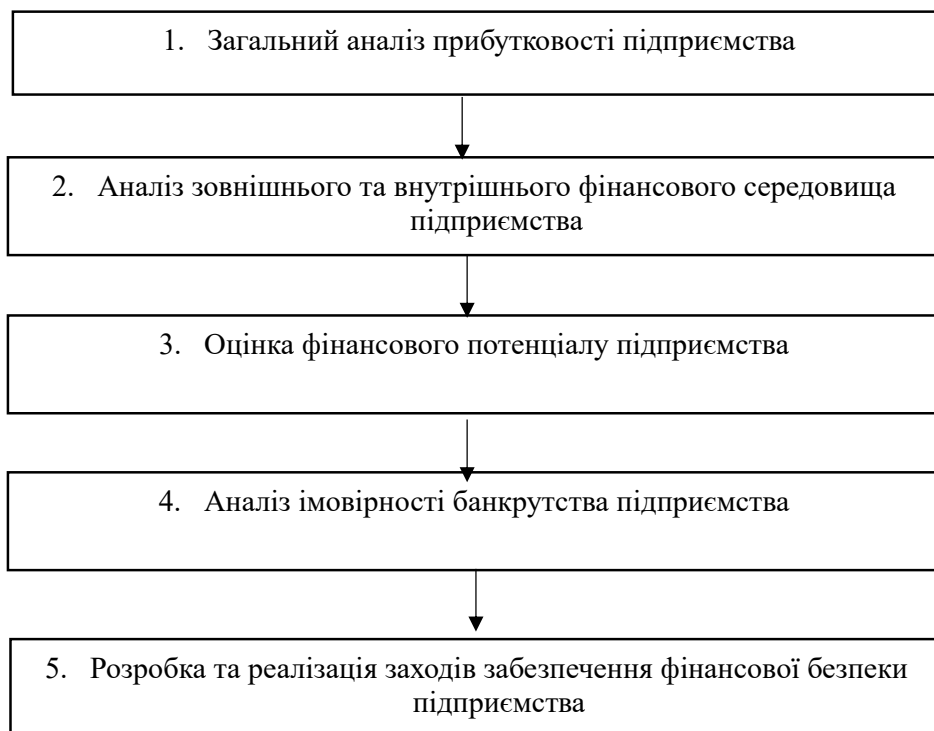


Рис. 1. Етапи діагностики та формування фінансової безпеки на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [4–5]



Рис. 2. Загрози фінансовій безпеці підприємства
Джерело: складено авторами на основі [6–7; 13]

ненні впливом триваючого військового вторгнення, а деякі підприємства вказали декілька таких подій чи умов (таблиця 1), вбачаючи загрози як фінансово-інвестиційні, так і операційні чи регуляторні.

Узагальнення та аналітичне опрацювання зазначених загроз виступає фундаментом для формування дієвого інструментарію забезпечення фінансових інтересів підприємств у період збройного конфлікту. Слід наголосити, що характер та інтенсивність деструктивного впливу є варіативними й корелюють із галузевим профілем підприємства, його масштабами, регіональною локацією та іншими специфічними детермінантами.

Трансформація фінансової стабільності вітчизняних підприємств під тиском війни є багатоаспектним та нелінійним процесом. Секторальна диференціація реакцій на воєнні виклики зумовлена специфікою діяльності, ринковою позицією та адаптивним потенціалом менеджменту. Детальний аналіз динаміки фінансових індикаторів у галузевому розрізі дозволяє ідентифікувати критичні точки вразливості, а також виокремити ті сегменти, що зберігають резистентність або демонструють розвиток навіть у кризових умовах.

Підприємства оборонно-промислового комплексу демонструють позитивну динаміку фінансових індикаторів, що корелює зі зростанням державного оборонного замовлення та розширенням експортного портфеля. Збільшення доходів і рентабельності в цьому секторі супроводжується підвищенням рівня капіталізації та інвестиційної привабливості відповідних підприємств.

Натомість підприємства легкої промисловості та сфери послуг зазнали суттєвого погіршення фінансових результатів. Це спричинено скороченням платоспроможного внутрішнього попиту та порушенням логістичних ланцюгів. Наслідком стало зниження ліквідності, погіршення показників оборотності активів і зростання кредиторської заборгованості в цих секторах.

Загальна шкода сільськогосподарському сектору станом на грудень 2025 року оцінюється Світовим банком у 12,1 мільярда доларів США, а загальні потреби у реконструкції та відновленні, пов'язані з сільським господарством, оцінюються у 55,3 мільярда доларів США [8]. Аграрний сектор, попри часткову втрату доступу до сільськогосподарських угідь, виявляє відносну стійкість завдяки

Таблиця 1

Події або умови, що можуть поставити під значний сумнів здатність суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність на безперервній основі

Події або умови, вказані у фінансових звітностях 100 обраних підприємств (випадкова вибірка)	Кількість вказівок на існування	Тип загрози
Перевищення зобов'язань над активами або перевищення поточних зобов'язань над поточними активами	12	фінансова
Позики з фіксованим строком, погашення яких наближається, за відсутності реальних перспектив пролонгації чи погашення; або надмірне використання короткострокових позик для фінансування довгострокових активів.	9	фінансова
Ознаки скасування фінансової підтримки кредиторами	4	фінансова
Від'ємні грошові потоки від операційної діяльності, про які свідчить прогноз фінансова звітність.	11	фінансова
Негативні ключові фінансові коефіцієнти	17	фінансова
Значні операційні збитки або значне зменшення вартості активів, що використовуються для генерування грошових потоків.	19	фінансова
Неможливість отримати фінансування для розробки нових основних продуктів або для фінансування інших суттєвих інвестицій.	21	фінансова
Втрата активів унаслідок бойових дій чи окупації	16	операційна
Втрата основного ринку, ключового клієнта (клієнтів), франшизи, ліцензії або головного постачальника (постачальників).	19	операційна
Труднощі з робочою силою.	38	операційна
Нестача важливих ресурсів.	13	операційна
Зміни у законах чи нормативних актах або урядовій політиці, що, за очікуванням, негативно вплинуть на суб'єкт господарювання.	10	регуляторна
Відсутність страхування чи недостатнє страхування від ризиків у разі їх настання.	12	регуляторна
Встановлення правил жорсткого валютного контролю	8	регуляторна

Джерело: розроблено авторами на підставі оприлюдненої фінансової звітності 100 підприємств, що становлять суспільний інтерес та середніх підприємств за 2024 рік

збереженню експортного потенціалу. Фінансова стабільність аграрних підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до нових логістичних маршрутів та волатильності світових цін на продовольство. Спостерігається тенденція до збільшення операційних витрат, пов'язаних із транспортуванням продукції та страхуванням ризиків, що частково компенсується зростанням експортної виручки в умовах підвищеного глобального попиту на продовольство

Сектор інформаційних технологій продемонстрував найвищий ступінь резильєнтності до деструктивного впливу збройного конфлікту, зберігши фінансову стабільність та забезпечивши позитивну динаміку експортної виручки. Високий адаптивний потенціал ІТ-підприємств зумовлений їхньою мобільністю, інтеграцією у глобальний ринок та здатністю до оперативної трансформації бізнес-процесів. Фінансова архітектура компаній цієї галузі характеризується стійким зростанням рентабельності та активним залученням іноземного капіталу [9].

Натомість підприємства енергетичного сектору опинилися у критичному стані через масові руйнування інфраструктури та падіння внутрішнього спо-

живання, що дестабілізувало їхній фінансовий стан. За оцінками Світового банку, станом на 31.12.2025 року, загальна шкода енергетичному сектору України оцінюється у 24,8 мільярда доларів США, охоплюючи виробництво, транспортну та розподільчу інфраструктуру електроенергії, газові системи, мережі центрального опалення, нафтові об'єкти та вугільні активи. Підсектор енергетики має найбільшу частку збитків (близько 70 відсотків, або 17,1 мільярда доларів США), при цьому домінуючим компонентом є активи генерації (14,2 мільярда доларів США), далі йдуть передача (2,3 мільярда доларів США) та розподіл (0,7 мільярда доларів США) [8]. Необхідність капіталомісткого відновлення та модернізації об'єктів призводить до зниження прибутковості, проте стратегічна значущість галузі дозволяє залучати державні преференції та міжнародну допомогу.

Стратегічні пріоритети забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах ресурсного дефіциту зосереджені на оптимізації структури капіталу та посиленні фінансової адаптивності. Це передбачає диверсифікацію каналів фінансування, залучення альтернативних інструментів (мезонінне фінансування, краудфандинг) та формування ліквідних резервів.

Фундаментального значення набуває розбудова систем превентивного реагування на загрози, що включає використання Data Science, методів прогнозування ризиків та алгоритмів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень [10; 11].

Так, за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, проведеного серед своїх членів, бізнес утримує фінансові резерви на відносно стабільному рівні. Так, 67% компаній мають запас фінансової міцності на рік і більше, 21% — на пів року, 10% — на кілька місяців, і лише 2% повідомляють про відсутність резервів [12].

Як справедливо зазначають Коценда Е. та Івасакі І. російсько-українська війна ще більше посилила ризики виживання, особливо для підприємств, розташованих у країнах, географічно або економічно схильних до конфлікту [14].

На виживання підприємств впливає складний набір чинників, які відіграють вирішальну роль у визначенні стійкості під час криз. Зокрема, зарубіжні вчені Соколовська Е., Хмелевський М., Дзякевич А. підкреслюють важливість правових форм реєстрації, структури власності, складу ради директорів, фінансових показників, розміру та віку підприємств як ключових детермінант виживання [15]. Також вчені Пізера С., Кярамонті Л., Пальтріньєрі А., Піхлер Ф. виявили, що війна між росією та Україною призвела до значного збільшення систематичного ризику для підприємств, який, будучи недиверсифікованим ризиком, створює кілька загроз для фінансової системи, ціноутворення активів підприємств та вартості капіталу. Однак можна стверджувати, що підприємства можуть зменшити шкідливий вплив російсько-українського конфлікту шляхом збільшення долі своєї діяльності за кордоном [16].

Впровадження адаптивних моделей фінансового планування та контролю, здатних до оперативної трансформації під впливом зовнішніх загроз, є критичним для підтримання стійкості. Даний процес охоплює розробку сценарних планів, проведення регулярних стрес-тестувань фінансового стану підприємства та створення цільових страхових фондів для покриття ймовірних збитків.

Диверсифікація операційних процесів та векторів збуту дозволяє мінімізувати деструктивну залежність від конкретних територій чи галузевих сегментів, що мають найвищу вразливість у період воєнних дій. Це передбачає трансформацію продуктового портфеля, експансію на нові ринки та активне впровадження інструментів електронної комерції. Реалізація цих стратегій потребує міждисциплінарної синергії підрозділів підприємства та інтенсифікації взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами: банківськими установами, регуляторами та бізнес-партнерами. Фундаментом фінансової резильєнтності стає розвиток кризових компетенцій персоналу та формування корпоративної культури, адаптованої до умов стратегічної невизначеності. Перегляд традиційних па-

радигм управління та впровадження інноваційних фінансових методів є безальтернативним етапом забезпечення життєздатності підприємства в сучасних реаліях.

Переходячи до обґрунтування стратегічних підходів із забезпечення фінансової стійкості підприємств у повоєнний період, слід зазначити, що цей процес вимагає комплексного врахування як актуальних викликів, так і перспектив економічної регенерації. Ключовим аспектом є розроблення довгострокової фінансової стратегії, яка б інтегрувала завдання відновлення виробничих потужностей, технологічної модернізації та адаптації бізнес-моделі до нових економічних реалій.

Пріоритетним стратегічним вектором є активна участь підприємств у програмах державної підтримки та міжнародної допомоги, спрямованих на відбудову економіки. Це охоплює залучення до проектів відновлення інфраструктури, технологічної модернізації та розвитку експортного потенціалу. Підприємства мають розробити чіткі механізми взаємодії з державними інституціями та міжнародними фінансовими організаціями для максимізації синергії від залучення ресурсів.

Не менш важливим є розвиток партнерств та інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості. Такий підхід передбачає пошук стратегічних інвесторів, створення спільних підприємств із міжнародними партнерами та активізацію участі в галузевих альянсах. Це не лише забезпечить приплив додаткового капіталу, а й відкриє доступ до передових технологій і нових ринків збуту.

Нарешті, критичного значення набуває розроблення стратегії управління людським капіталом. Вона має бути орієнтована на утримання висококваліфікованих фахівців через створення привабливих умов праці, впровадження програм професійного розвитку та формування інноваційної корпоративної культури.

Отже, зміцнення фінансової безпеки підприємств у повоєнний період потребує реалізації цілісної стратегічної парадигми, яка збалансує насущні виклики з довгостроковими векторами економічного поступу. Впровадження окреслених стратегічних заходів дозволить підприємствам не лише регенерувати втрачений фінансовий потенціал, а й закласти фундаментальне підґрунтя для сталого зростання у трансформованому ринковому середовищі.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що фінансова безпека підприємства в умовах ринкової нестабільності є фундаментальною системою гарантій його стабільного розвитку та стратегічної стійкості. Уточнено, що сутність цієї категорії полягає у спроможності підприємства превентивно ідентифікувати загрози, мобілізувати внутрішні ресурси та гармонізувати фінансові інструменти для досягнення операційних і стратегічних цілей. Доведено, що рівень фінансової

захищеності безпосередньо корелює з обсягами ресурсного потенціалу та ефективністю його розподілу, що вимагає від менеджменту формування адаптивної системи фінансового захисту.

Важливим науковим внеском є диференціація понять «ризик» та «загроза» за характером їх прояву, що дозволяє підприємству більш точно класифікувати дестабілізуючі чинники на зовнішні та внутрішні.

Практична реалізація стратегій зміцнення фінансової безпеки підприємства має базуватися на підтримці належної ліквідності, мінімізації витрат, модернізації технічної бази та забезпеченні

комплексного правового захисту. Систематичний аналіз продуктивності матеріальних ресурсів та підвищення кваліфікації персоналу створюють умови для посилення фінансової автономності та інвестиційної привабливості підприємства.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці прогностичних моделей фінансової безпеки на основі цифрових технологій та автоматизації ідентифікації загроз. Сформовані рекомендації складають науково-прикладне підґрунтя для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої невизначеності середовища.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К. : Ніка-Центр, 2014. 784 с.
2. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1(91). С. 98.
3. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації : монографія. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
4. Кремень О. І., Барвіцька Ю. В., Кремень В. М. Фінансова безпека підприємства та науково-методичний інструментарій її оцінювання. *Проблеми розвитку економіки*. 2021. № 3. С. 24–31. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.3>
5. Ситник Н. С., Чепіль Ю. Б. Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67>
6. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 125. С. 67–73.
7. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>
8. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5). *Worldbank*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf> (дата звернення: 24.01.2026).
9. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60>
10. Лютий І. О., Рожко О. Д., Плешакова Н. А. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. С. 1–14. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11>
11. Марченко В. М., Усик О. В. Фінансова безпека суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48>
12. Чотири роки великої війни: як працює бізнес в Україні. *EBA*. URL: <https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuye-biznes-v-ukrayini/> (дата звернення: 24.01.2026).
13. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 320 с.
14. Kocenda E., Iwasaki I. Corporate survival in emerging european markets: Impacts of the COVID-19 pandemic and the Russo-Ukrainian war. *Economic Systems*. 2025. Vol. 49, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2025.101332>
15. Sokolowska E., Chmielewski M., Dziadkiewicz A. Impact of Macroeconomic Shocks on Financial Performance and Risk Management: A Case Study of LPP SA During the COVID-19 Pandemic and the Ukraine War. *Risks*. 2024. № 12 (12). P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120195>
16. Pisera S., Chiaramonte L., Paltrinieri A., Pichler F. Firm systematic risk after the Russia–Ukraine invasion. *Finance Research Letters*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105489>

References

1. Blank, I. A. (2014). *Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstva*. Nika-Tsentr [in Ukrainian].
2. Apefyeva, O. V. (2013). Ekonomichni osnovy formuvannya finansovoyi skladovoyi ekonomichnoyi bezpeky. *Aktualni problemy ekonomiky*, (1), 98 [in Ukrainian].
3. Varnaliy, Z. S. (2020). *Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi*. Znannya Ukrayiny [in Ukrainian].
4. Kremen, O. I., Barvitska, Yu. V., & Kremen, V. M. (2021). Finansova bezpeka pidpryyemstva ta nauково-metodychnyy instrumentariy yiyi otsynuyuvannya. *Problemy rozvytku ekonomiky*, (3), 24–31. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.3> [in Ukrainian].
5. Sytnyk, N. S., & Chepil, Yu. B. (2024). Finansova bezpeka pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (11), 67–73. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67> [in Ukrainian].
6. Berdar, M. (2016). Zabezpechennya finansovoyi bezpeky sub'yektiv pidpryyemnytstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, (125), 67–73 [in Ukrainian].
7. Varnalii, Z. S., & Bondarenko, S. M. (2023). Finansova bezpeka pidpryyemstv Ukrayiny v umovakh viyny ta povoyennoho vidnovlennya. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, (56), 106–113. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113> [in Ukrainian].
8. World Bank. (2026). *Shvydka otsinka zavdanoyi shkody ta potreb na vidnovlennya (RDNA5)*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf> [in Ukrainian].
9. Kots, D. V. (2022). Finansova bezpeka pidpryyemstva: Teoretychni aspekty zabezpechennia. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.60> [in Ukrainian].
10. Lyutyy, I. O., Rozhko, O. D., & Plyeshakova, N. A. (2023). Finansova bezpeka sub'yektiv pidpryyemnytstva Ukrayiny v umovakh viyny. *Efektivna ekonomika*, (3), 1–14. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11> [in Ukrainian].
11. Marchenko, V. M., & Usyk, O. V. (2024). Finansova bezpeka sub'yektiv pidpryyemnytstskoi diialnosti v suchasnykh umovakh. *Ahrosvit*, (5), 48–53. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.48> [in Ukrainian].
12. European Business Association. (n.d.). *Chotyry roky velykoyi viyny: Yak pratsyuye biznes v Ukrayini*. <https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-viyny-yak-pratsyuye-biznes-v-ukrayini> [in Ukrainian].
13. Yastrubetska, L. S. (2022). *Finansova bezpeka sub'yektiv pidpryyemnytstva v Ukrayini v umovakh hibrydnykh zahroz*. LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
14. Kocenda, E., & Iwasaki, I. (2025). Corporate survival in emerging European markets: Impacts of the COVID-19 pandemic and the Russo-Ukrainian war. *Economic Systems*, 49(4). <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2025.101332>
15. Sokolowska, E., Chmielewski, M., & Dziadkiewicz, A. (2024). Impact of macroeconomic shocks on financial performance and risk management: A case study of LPP SA during the COVID-19 pandemic and the Ukraine war. *Risks*, 12(12), 1–23. <https://doi.org/10.3390/risks12120195>
16. Pisera, S., Chiaramonte, L., Paltrinieri, A., & Pichler, F. (2024). Firm systematic risk after the Russia–Ukraine invasion. *Finance Research Letters*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105489>

Дата першого надходження статті до видання: 30.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 658.3:338.22

Мельник Вікторія Іванівна

доктор економічних наук, професор

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнського національного університету

Melnyk Viktoriia

Doctor of Economic Sciences, Professor

Vinnitsia Educational and Scientific Institute of Economics

West Ukrainian National University

ORCID: 0000-0002-8587-1192

Погрішук Борис Васильович

доктор економічних наук, професор

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнського національного університету

Pohrishchuk Borys

Doctor of Economic Sciences, Professor

Vinnitsia Educational and Scientific Institute of Economics

West Ukrainian National University

ORCID: 0000-0001-6974-1083

Проць Андрій Олегович

аспірант

Західноукраїнського національного університету

Prots Andriy

Postgraduate Student of the

West Ukrainian National University

ORCID: 0009-0005-5063-2828

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11993

АУТСОРСИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОСИСТЕМИ ПАРТНЕРСТВ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

OUTSOURCING AS AN ELEMENT OF THE PARTNERSHIP ECOSYSTEM IN BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION

Анотація. Вступ. Зміни умов досягнення ефективності функціонування бізнес-структур в урахуванням цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання динамічності ринкового середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації й управління бізнес-процесами.

Мета. Метою роботи є обґрунтування наукового підходу до розгляду аутсорсингу в системі управління підприємством, що базується на екосистемній партнерській взаємодії.

Матеріали і методи дослідження. Дослідження ґрунтується на сучасних теоретичних і практичних дослідженнях, що акцентують увагу на ролі технологій та мережових зв'язків у створенні інтегрованих бізнес-структур. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: методи аналізу та синтезу; індукції та дедукції; систематизації та узагальнення.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Результати. Обґрунтовано науковий підхід до розгляду аутсорсингу в системі управління підприємством, що базується на системі партнерської взаємодії. В межах запропонованого підходу розкрито концепт інформаційної взаємодії між підприємством і провайдером як забезпечувального чинника синхронізації та безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Аутсорсинг розглядається як елемент бізнес-екосистеми, у межах якої провайдери послуг виступають не зовнішніми виконавцями, а інтегрованими учасниками процесів створення цінності.

Доведено, що впровадження аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами значною мірою визначається спроможністю підприємства забезпечити ефективний контроль і належну координацію переданих функцій. Зниження ризиків втрати управлінського впливу передбачає використання комплексних інструментів спільного планування, систематичного моніторингу показників діяльності, застосування цифрових засобів комунікації та формування довгострокових партнерських відносин.

Визначено, що оптимізація бізнес-процесів у межах партнерської екосистеми взаємодії спрямована не лише на зменшення витрат, а також на підвищення швидкості адаптації процесів до змін зовнішнього середовища; забезпечення масштабованості операцій; зростання рівня цифрової інтеграції; підвищення стійкості діяльності підприємства. Завдяки партнерській взаємодії підприємство отримує можливість гнучко перерозподіляти функції, швидко впроваджувати нові технології та зменшувати операційні ризики.

Перспективи дослідження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методів оцінювання рівня інтеграції підприємства в партнерську екосистему та вимірювання синергетичного ефекту такої взаємодії.

Ключові слова: аутсорсинг, екосистема, партнерство, оптимізація, бізнес-процес, управління, інновації, конкурентоспроможність, ризики аутсорсингу.

Summary. Introduction. Changes in the conditions for achieving the efficiency of business structures in the light of the digital transformation of the economy, increased global competition and the increasing dynamism of the market environment necessitate a rethinking of approaches to the organization and management of business processes.

Purpose. The purpose of the work is to substantiate a scientific approach to considering outsourcing in the enterprise management system based on ecosystem partnership.

Materials and methods of research. The study is based on modern theoretical and practical research that focuses on the role of technologies and network connections in the creation of integrated business structures. The work uses a combination of general scientific and special methods of scientific knowledge: methods of analysis and synthesis; induction and deduction; systematization and generalization.

Results. A scientific approach to considering outsourcing in the enterprise management system based on a partnership system is substantiated. Within the framework of the proposed approach, the concept of information interaction between the enterprise and providers is revealed as a factor ensuring synchronization and continuous improvement of business processes. Outsourcing is considered as an element of the business ecosystem, within which service providers act not as external performers, but as integrated participants in value creation processes.

It is proven that the implementation of outsourcing in business process management is largely determined by the ability of the enterprise to ensure effective control and proper coordination of the transferred functions. Reducing the risks of loss of managerial influence involves the use of complex tools for joint planning, systematic monitoring of performance indicators, the use of digital means of communication and the formation of long-term partnerships.

It is determined that the optimization of business processes within the partnership ecosystem of interaction is aimed not only at reducing costs, but also at increasing the speed of adaptation of processes to changes in the external environment; ensuring the scalability of operations; increasing the level of digital integration; increasing the sustainability of the enterprise's activities. Thanks to partnership interaction, the enterprise gets the opportunity to flexibly redistribute functions, quickly implement new technologies and reduce operational risks.

Prospects. Further research should be directed at developing methods for assessing the level of integration of the enterprise into the partnership ecosystem and measuring the synergistic effect of such interaction.

Key words: outsourcing, ecosystem, partnership, optimization, business process, management, innovation, competitiveness, outsourcing risks.

Постановка проблеми. Зміни умов досягнення ефективності функціонування бізнес-структур в урахуванням цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання динамічності ринкового середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації й управління бізнес-процесами. Традиційні моделі взаємодії поступово поступаються мережевим формам взаємодії, що базуються на партнерстві, спеціалізації та інтеграції ресурсів різних суб'єктів

господарювання. У такому середовищі формування ефективних екосистем партнерств стає визначальною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств. Аутсорсинг у цих умовах трансформується з інструменту переважно витратної оптимізації у складову системи довгострокових партнерських відносин. Його роль полягає не лише у передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям, а й у інтеграції підприємства в мережу взаємодоповнювальних учасників, які

спільно формують бізнес-екосистему. Такий підхід розширює можливості оптимізації бізнес-процесів, підвищує організаційну гнучкість та сприяє зміцненню довгострокових конкурентних позицій підприємства, що зумовлює актуальність проведення досліджень за визначеною тематикою.

Матеріали і методи дослідження. Дослідження ґрунтується на сучасних теоретичних і практичних дослідженнях, що акцентують увагу на ролі технологій та зв'язків у створенні інтегрованих бізнес-структур. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів і визначення сутнісних характеристик досліджуваного явища; індукції та дедукції — для формування логіки дослідження й обґрунтування висновків; системного підходу — для розгляду бізнес-структур як цілісних багаторівневих утворень із розвиненими внутрішніми та зовнішніми зв'язками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика удосконалення управлінських механізмів, підвищення ефективності функціонування підприємств та оптимізації бізнес-процесів посідає вагоме місце в економічних дослідженнях. Теоретико-методичні та прикладні аспекти зазначеної проблематики відображено у працях таких авторів, як: Буняк Н., Горбаньова В., Зінченко О., Ліченко В., Моргулець О., Нищенко О., Повна С., Прокопишин О., Семенчук Т., Солос М., Танащук К., Точиліна Ю., Цира О., Чернуха Т. та інші. Значна увага приділяється трансформації організаційних структур, впровадженню інноваційних технологій управління та використанню аутсорсингу як інструменту стратегічного розвитку. Водночас в умовах трансформації бізнес-середовища, що супроводжується ускладненням виробничих, управлінських і сервісних процесів виникає потреба подальших наукових пошуків у напрямі інтеграції аутсорсингових механізмів у структуру сучасних бізнес-екосистем.

Метою роботи є обґрунтування наукового підходу до розгляду аутсорсингу в системі управління підприємством, що базується на екосистемній партнерській взаємодії. Завдання дослідження включають: розкриття змістового контенту аутсорсингу та його трансформаційної ролі у сфері надання бізнес-послуг; визначення ризиків та можливостей їх мінімізації при інтеграції екосистемного аутсорсингу партнерської взаємодії в управління бізнес-процесами підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аутсорсинг є елементом бізнес-екосистеми, у межах якої провайдери послуг виступають не зовнішніми виконавцями, а інтегрованими учасниками процесів створення цінності. Формування доданої вартості в умовах впровадження аутсорсингу відбувається через поєднання обміну даними, спільної інноваційної діяльності та процесної інтеграції партнерів.

Інформаційна взаємодія між підприємством і провайдерами забезпечує синхронізацію та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. «Аутсорсингові відносини пов'язані з підвищеним ризиком, оскільки їхнє невиконання чи неналежне виконання може негативно позначитись на результатах діяльності замовника, а також спричинити погіршення його конкурентної позиції на ринку» [1].

Аутсорсинг доцільно також розглядати з позиції інструменту удосконалення управлінських механізмів діяльності підприємства. «Аутсорсинг направлений на підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності шляхом передавання непрофільних бізнес-процесів підприємству-аутсорсеру, яке бере на себе відповідальність за їх виконання на користь підприємства-замовника» [2, с. 285]. Раціональне поєднання внутрішніх процесних удосконалень із залученням зовнішніх ресурсів формує передумови для сталого підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Сучасна економіка дедалі більше набуває рис мережевої структури, у якій цінність створюється не окремими компаніями, а сукупністю взаємопов'язаних суб'єктів. У цьому контексті бізнес-екосистема розглядається як динамічна система взаємодії підприємств, постачальників, технологічних партнерів і клієнтів, об'єднаних спільними процесами створення вартості.

Впровадження аутсорсингу в системі управління бізнес-процесами підприємства поряд із потенційними перевагами супроводжується низкою ризиків, що потребують системного управління. Попри наявність нормативно-правового регулювання у формі угод, практична реалізація моніторингу діяльності контрагентів потребує удосконалення, що зумовлює виникнення управлінських дисфункцій, які мають наслідком вплив на якісні характеристики послуг та обмежують стратегічну адаптивність підприємства [3].

Зниження ризику втрати управлінського контролю досягається шляхом впровадження механізмів спільного планування, моніторингу та оцінювання результативності бізнес-процесів. Використання єдиних цифрових платформ, узгоджених показників ефективності та регламентованих процедур обміну інформацією сприяє підвищенню прозорості взаємодії та скороченню інформаційної асиметрії. Водночас довгостроковий характер партнерських відносин зменшує ймовірність опортуністичної поведінки з боку аутсорсингових провайдерів. «Для мінімізації ризиків доцільно використовувати стратегічні підходи, наприклад передавати частку акціонерного капіталу компанії-аутсорсеру, що збільшує її зацікавленість у якісному виконанні функцій» [4, с. 139.]

«Операційні моделі управління, навички, організаційні структури та ролі мають бути перероблені, щоб відповідати новим процесам» [5, с.178]. Тому, стратегічне вдосконалення бізнес-процесів полягає не в модернізації застарілих моделей, а у створен-

ні принципово нових оптимізованих екосистем, що поєднують у собі високу швидкість операцій із надійними механізмами контролю та безпеки.

Оптимізація в цьому контексті означає досягнення такого стану процесної структури, за якого мінімізуються витрати ресурсів, скорочується тривалість виконання операцій і водночас зростає якість кінцевого результату. Вона передбачає аналіз наявних процедур, виявлення «вузьких місць», дублювання функцій і невиправданих витрат, а також подальше перепроектування процесів із використанням сучасних управлінських інструментів.

У порівнянні з традиційним підходом партнерська модель взаємодії передбачає розширення ролі аутсорсера за такими напрямками:

- інформаційна інтеграція — провайдер стає частиною єдиного інформаційного простору підприємства, що забезпечує прозорість і синхронізацію процесів;
- інноваційна участь — зовнішній партнер залучається до розробки нових технологічних та організаційних рішень;
- спільна відповідальність за результат — оцінюється не лише якість окремої послуги, а й загальний вплив на ефективність бізнесу.

Екосистемний аутсорсинг створює передумови для колективної інноваційної діяльності. Провайдери, які обслуговують декілька підприємств, акумулюють різноманітний досвід, технологічні рішення та управлінські практики. Це дозволяє їм виступати джерелом інновацій для партнерських компаній. Спільні інновації можуть проявлятися у: автоматизації бізнес-процесів; впровадженні нових цифрових інструментів; оптимізації логістичних і виробничих ланцюгів; удосконаленні клієнтських сервісів. У результаті підприємство отримує не лише виконання функцій, а й постійне вдосконалення процесів. Такий підхід змінює фокус аутсорсингу з внутрішньої ефективності на кінцевий результат для споживача.

Одним із визначальних аспектів ефективної екосистемної взаємодії є системна інтеграція інформаційних потоків, що забезпечує узгодженість і оперативну координацію бізнес-процесів між підприємством і зовнішніми сервісними партнерами. «Системна інтеграція, у поєднанні з інформаційно-комунікаційною інфраструктурою, є вагомим чинником підвищення ефективності автоматизованих бізнес-процесів та забезпечення їх узгодженої роботи в умовах цифрової трансформації управління підприємством» [6] У цьому контексті інформаційна взаємодія виступає не лише технічним механізмом обміну даними, а й структурним елементом, що формує динамічну спільну екосистему учасників.

Цифрові платформи, інтегровані системи управління та канали обміну інформацією створюють умови для безперервного моніторингу, аналізу та адаптації бізнес-процесів. Це підтверджується в дослідженні, проведеному Прокопишин О. [7],

де підкреслюється, що сучасний аутсорсинг, особливо цифровий, сприяє реінжинірингу бізнес-процесів, підвищенню гнучкості підприємства та пришвидшенню інноваційних циклів за рахунок використання хмарних технологій, аналітики та автоматизації. Окреслений підхід формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень не лише на рівні окремих функцій, але й на рівні стратегічних ініціатив.

Інформаційна взаємодія у межах партнерської екосистеми також забезпечує надання синхронізованих сервісів і підтримку спільних управлінських цілей, що важливо для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як зауважують українські дослідники [8, 9, 10], без високої прозорості та оперативної координації в аутсорсингових відносинах зростають ризики порушення керованості цифровими активами та виникнення неузгодженості під час реалізації проєктів цифровізації, що може негативно позначитися на якості виконання завдань і термінах їх реалізації. Тобто, ефективна інформаційна взаємодія виступає не лише технічною необхідністю, а управлінським ресурсом для підтримки стабільності і адаптивності бізнес-процесів.

У даному контексті Повна С. В. зазначає: «В умовах глобалізації і цифровізації економіки зростає потреба корпоративного управління у швидкій реакції на виклики зовнішнього середовища, забезпеченні фінансової стійкості підприємства та постійний його розвиток, оптимізацію діяльності та нівелювання впливу ризиків. У цих умовах підприємства дедалі частіше використовують аутсорсинг при реалізації проєктів цифрової трансформації» [10, с. 201].

Важливо також відзначити, що таке розширене розуміння інформаційної взаємодії узгоджується з практиками впровадження цифрових стратегій, де інформаційні потоки стають елементом побудови екосистемних відносин між підприємством, провайдерами та кінцевими споживачами. Пріоритетним, у даному контексті, є також створення єдиних цифрових екосистем, що забезпечують адаптивність і швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та вплив новітніх технологій на продуктивність і якість обслуговування клієнтів

Таким чином, розширене наукове бачення інформаційної взаємодії в екосистемній моделі аутсорсингу не лише доповнює традиційні уявлення про передачу функцій зовнішнім партнерам, а й дозволяє розглядати аутсорсинг як комплексну інтеграцію знань, технологій та управлінських практик, що сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Запропонований методичний підхід до оптимізації бізнес-процесів на основі екосистемного аутсорсингу передбачає послідовну реалізацію кількох етапів (рис. 1).

Попри значні переваги, екосистемний аутсорсинг потребує оптимізації управлінських процесів. До основних умов його ефективності належать: чітке розмежування зон відповідальності між партнерами; забезпечення кібербезпеки та захисту даних; узгодження стратегічних цілей учасників екосистеми; наявність інтегрованої цифрової інфраструктури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження аутсорсингу як елемента екосистеми партнерств відображає сучасну тенденцію

переходу до мережових моделей створення вартості. На відміну від класичних моделей аутсорсингу, що зосереджені переважно на передачі функцій і контролі витрат, підхід орієнтований на формування довгострокової партнерської екосистеми, у межах якої відбувається спільне управління даними, розвиток інновацій та створення доданої вартості для кінцевого споживача, що забезпечує не лише оптимізацію бізнес-процесів, а й підвищення стратегічної стійкості підприємства.

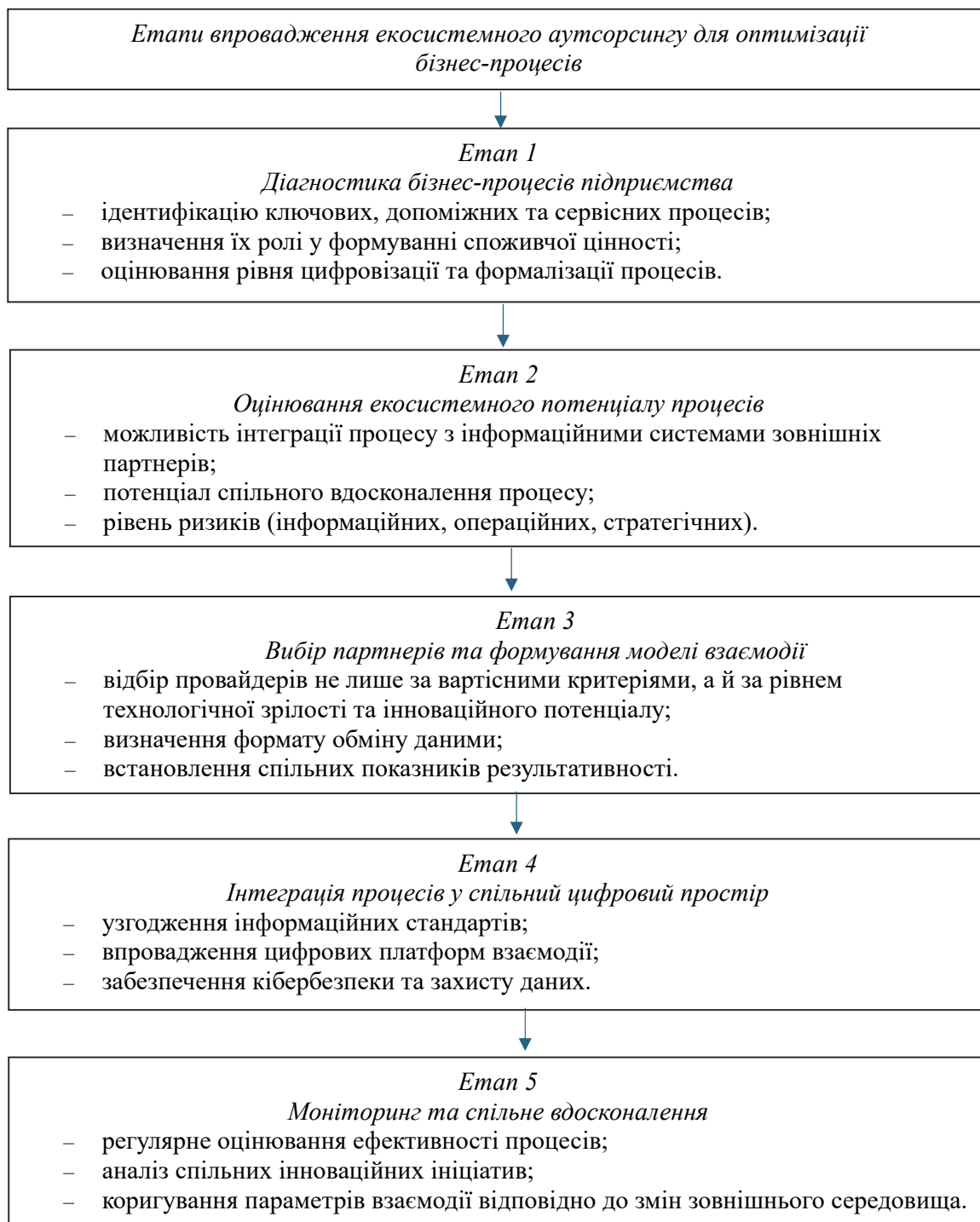


Рис. 1. Етапи впровадження екосистемного аутсорсингу для оптимізації бізнес-процесів

Доведено, що результативність впровадження аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами значною мірою визначається спроможністю підприємства забезпечити ефективний контроль і належну координацію переданих функцій. Зниження ризиків втрати управлінського впливу передбачає використання комплексних інструментів спільного планування, систематичного моніторингу показників діяльності, застосування цифрових засобів комунікації та формування довгострокових партнерських відносин.

Визначено, що оптимізація бізнес-процесів у межах партнерської екосистеми взаємодії спрямована не лише на зменшення витрат, а також на підви-

щення швидкості адаптації процесів до змін зовнішнього середовища; забезпечення масштабованості операцій; зростання рівня цифрової інтеграції; підвищення стійкості діяльності підприємства. Завдяки партнерській взаємодії підприємство отримує можливість гнучко перерозподіляти функції, швидко впроваджувати нові технології та зменшувати операційні ризики.

Перспективи дослідження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методів оцінювання рівня інтеграції підприємства в партнерську екосистему та вимірювання синергетичного ефекту такої взаємодії.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Буняк Н. Інноваційний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49>
2. Моргулець О., Нищенко О., Зінченко О. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. № 3(34). С. 283–292. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215522>
3. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C. *The Outsourcing Handbook*. London: Kogan Page, 2006. 240 p.
4. Чернуха Т. Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. *Grail of Science*. 2025. № 56. Р. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014>
5. Семенчук Т. Б., Ліченко В. Ю. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах диджиталізації. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 176–181.
6. Танащук К., Цира О., Точиліна Ю. Системна інтеграція для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.9>
7. Прокопишин О. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 331–342. DOI: [10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342)
8. Горбаньова В. О. Цифрова екосистема як елемент клієнтоорієнтованої стратегії управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 31. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5>
9. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 103–111. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549>
10. Повна С. В. Аутсорсинг в реалізації проектів цифровізації підприємств у системі корпоративного управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 201–211. DOI: [10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-201-211](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211)

References

1. Buniak, N. (2021). Innovatsiyni autsorsynh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-49> [in Ukrainian].
2. Morhulets, O., Nyshenko, O., & Zinchenko, O. (2020). Vprovadzhennia autsorsynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(34), 283–292. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215522> [in Ukrainian].
3. Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook*. Kogan Page.
4. Chernukha, T. (2025). Autsorsynh u mizhnarodnomu marketynhu: Efektyvnist ta optymizatsiia biznes-protseviv. *Grail of Science*, (56), 134–140. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014> [in Ukrainian].

5. Semenchuk, T. B., & Lichenko, V. Yu. (2023). Udoskonalennia biznes-protsesiv pidpriemstva v umovakh dydzhytalizatsii. *Problemy ekonomiky*, 2(56), 176–181 [in Ukrainian].
6. Tanashchuk, K., Tsyra, O., & Tochylina, Yu. (2024). Systemna intehratsiia dlia pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, (2), 49–54. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.9> [in Ukrainian].
7. Prokopyshyn, O. (2025). Outsorsynh u dobu dydzhytalizatsii: Transformatsiia biznes-protsesiv dlia efektyvnoho zrostantia. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1(30), 331–342. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342) [in Ukrainian].
8. Horbanova, V. O. (2024). Tsyfrova ekosystema yak element kliientoorientovanoi stratehii upravlinnia pidpriemstvom. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (31), 31–36. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.5> [in Ukrainian].
9. Solos, M. M. (2025). Suchasni modeli realizatsii stratehii tsyfrovoy transformatsii biznes-protsesiv komertsiiynykh pidpriemstv v Ukraini. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, (32), 103–111. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549> [in Ukrainian].
10. Povna, S. V. (2025). Outsorsynh v realizatsii proektiv tsyfrovizatsii pidpriemstv u systemi korporatyvnoho upravlinnia. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(43), 201–211. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-201-211](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211) [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 05.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Наливайко Наталія Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний лісотехнічний університет України

Nalyvaiko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0000-0003-4310-9367

Волкова Наталія Вікторівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувачка кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки
Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради

Volkova Nataliia

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Head of Department of Educational Management, Public Policy, and Economics
Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education»
of Dnipropetrovsk Regional Council
ORCID: 0000-0003-0795-9778

Мармуляк Анна Сергіївна

доктор філософії,
викладач кафедри українознавства та міжкультурної комунікації,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Marmulyak Anna

PhD in Management,
Teacher at the Department of Ukrainian Studies and Intercultural Communication
Lviv State University of Life Safety
ORCID: 0000-0002-7526-5850

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11999

МОТИВАЦІЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ

MOTIVATION AND RETENTION OF STAFF IN REMOTE AND HYBRID WORKING CONDITIONS

Анотація. Вступ. Протягом останніх років відбулася кардинальна переоцінка організації праці, що пов'язано з посиленням цифровізаційних та глобалізаційних процесів. Масштабне поширення коронавірусного захворювання вважається головним чинником, який визначив необхідність дистанційної роботи у кожній країні світу, що сприяло збереженню безперервності бізнес-процесів, проте й спричинило нові проблеми в сфері менеджменту. Так, найбільш гостро постала проблема, пов'язана з забезпеченням продуктивності персоналу та ефективністю бізнесу в умовах порушення звичних механізмів контролю та комунікації.

Мета. Метою дослідження є розкриття ролі та особливостей мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи задля визначення напрямів її покращення, що дозволить зменшити потенційні втрати в системі управління персоналом та посилити рівень ефективності праці працівників.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, які займалися дослідженням даної проблематики.

В процесі проведення даного дослідження були використані такі наукові методи: системний аналіз, індукція, дедукція та теоретичного узагальнення (в процесі розкриття категоріального апарату з даної проблематики); порівняння, аналізу та синтезу (в процесі розкриття переваг дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників); логічного узагальнення результатів (в процесі формулювання висновків дослідження).

Результати. У науковій статті розкрито сутність дистанційної роботи, під якою запропоновано розуміти діяльність працівника підприємства за межами офісного приміщення, що передбачає використання цифрових систем комунікацій. Наведено основні переваги дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників. Встановлено, що адміністративно-правові механізми забезпечення економічної безпеки дають можливість належним чином регулювати економічні процеси, забезпечувати стабільність фінансової системи, а також протидіяти економічним небезпекам. Виокремлено проблеми в сфері мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи, а також з'ясовано напрями її покращення.

Перспективи. Подальші наукові дослідження повинні ґрунтуватися на розробці шляхів удосконалення системи мотивації та управління персоналом в цілому з урахування передового досвіду зарубіжних країн. Це дозволить забезпечити стабільний економічний розвиток нашої держави в період післявоєнного відновлення.

Ключові слова: мотивація персоналу, утримання персоналу, дистанційна та гібридна робота, переваги, проблеми, цифровізація.

Summary. Introduction. In recent years, there has been a radical reassessment of the organization of labor, which is associated with the intensification of digitalization and globalization processes. The large-scale spread of the coronavirus disease is considered the main factor that determined the need for remote work in every country in the world, which contributed to maintaining the continuity of business processes, but also caused new problems in the field of management. Thus, the most acute problem arose related to ensuring personnel productivity and business efficiency in conditions of disruption of the usual control and communication mechanisms.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the role and features of motivation and retention of personnel in conditions of remote and hybrid work in order to identify areas for its improvement, which will reduce potential losses in the personnel management system and increase the level of employee efficiency.

Materials and methods. The materials of the study are scientific developments of domestic and foreign scientists who were engaged in research on this issue.

In the process of conducting this study, the following scientific methods were used: system analysis, induction, deduction and theoretical generalization (in the process of revealing the categorical apparatus on this issue); comparison, analysis and synthesis (in the process of revealing the advantages of remote and hybrid work for employers and employees); logical generalization of results (in the process of formulating the conclusions of the study).

Results. The scientific article reveals the essence of remote work, which is proposed to be understood as the activities of an employee of an enterprise outside the office premises, which involves the use of digital communication systems. The main advantages of remote and hybrid work for employers and employees are presented. It is established that administrative and legal mechanisms for ensuring economic security make it possible to properly regulate economic processes, ensure the stability of the financial system, and counteract economic dangers. Problems in the field of motivation and retention of personnel in remote and hybrid work conditions are identified, and areas for its improvement are also clarified.

Prospects. Further scientific research should be based on the development of ways to improve the motivation system and personnel management as a whole, taking into account the best practices of foreign countries. This will ensure stable economic development of our state during the post-war recovery period.

Key words: personnel motivation, personnel retention, remote and hybrid work, advantages, problems, digitalization.

Постановка проблеми. Нині мотивація та утримання персоналу є все більш важливими, що пов'язано з турбулентністю сучасного життя, безперервними трансформаційними процесами на ринку праці та мінливістю бізнес-середовища. Мотивація дозволяє належним чином адаптуватися до змін, розвивати нові навички та компетенції, посилювати самовпевненість та сконцентруватися на досягненні успіху, що виступають головними елементами ефективного використання кадрових можливостей підприємства. В сучасних умовах воєнного стану в нашій державі кожного дня відбуваються події, які ведуть за собою суттєвий стрес

та перенавантаження, невпевненість у завтрашньому дню, недостатню автономність та керованість, що вимагає розробки новітніх та інноваційних інструментів мотивації. За допомогою належним чином розробленої системи мотивації можна покращити рівень продуктивності праці, мінімізувати рівень плинності кадрів, поліпшити якість діяльності, активізувати нових працівників до роботи підприємства, створити сприятливий корпоративний клімат, а також максимізувати рівень конкурентоспроможності, що в результаті позитивно позначиться на роботі самого підприємства та використанні його трудового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ролі та особливостей мотивації та утримання персоналу умовах сучасності досліджували такі науковці як А. Волківська [1], М. Зось-Кіор [3], О. Кавун [1], В. Мотуз [11], Г. Осовська [1], Т. Семенюк [1], С. Скидан [3], Т. Стрельбицька [9], А. Холодницька [11] та інші. Особливості дистанційної та гібридної роботи досліджували такі науковці як Л. Васюренко [4], В. Дружинін [2], В. Дружиніна [2], Д. Загірняк [2], В. Кривошеєва [4], В. Нестерук [6], Т. Федотова [10], О. Яковенко [12] та інші. Крім цього, проблематику значення тайм-менеджменту у процесі покращення мотивації персоналу на підприємствах досліджували такі науковці як Н. Наливайко [5; 8], Я. Рудик [8], О. Хорошко [8], Н. Юрків [5] та інші. Однак, не дивлячись на суттєвий масив наукових праць з даної проблематики, потреба у проведенні даного дослідження пов'язана з постійним зростанням потреб підприємств у працівниках, залучених на умовах дистанційної та гібридної роботи. Зважаючи на це, можна стверджувати, що в майбутньому постане потреба у боротьбі за працівників на ринку праці, де вирішальну роль буде відігравати саме мотивація праці.

Метою статті є розкриття ролі та особливостей мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи задля визначення напрямів її покращення, що дозволить зменшити потенційні втрати в системі управління персоналом та посилити рівень ефективності праці працівників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, які займалися дослідженням даної проблематики.

В процесі проведення даного дослідження були використані такі наукові методи: системний аналіз, індукція, дедукція та теоретичного узагальнення (в процесі розкриття категоріального апарату з даної проблематики); порівняння, аналізу та синтезу (в процесі розкриття переваг дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників); логічного узагальнення результатів (в процесі формулювання висновків дослідження).

Виклад основного матеріалу. З поглибленням цифровізаційно-технологічних процесів виникла можливість вибору кожною людиною зручного способу роботи. Посилення транспортних проблем на місцевому рівні, складну економічну ситуацію на регіональному рівні, ускладнили пошук традиційної роботи, яка б можна повністю влаштовувати потенційних працівників. Через це постала необхідність у дистанційній та гібридній роботі яка здатна вирішити вище наведені проблеми. Дистанційна робота здатна розширити людські можливості стосовно їх професійної самореалізації. Їй притаманні як переваги, так і недоліки. Проте віддаленість робочих місць несе за собою значний потенціал.

Дистанційну роботу слід вважати інноваційним форматом трудових відносин в нашій державі, що з року в рік все більше розвивається. В ст. 1 Закону України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI, зайнятість — це «не заборонена законодавством діяльність осіб, пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї сім'ї, які здійснюють господарську діяльність або працюють у суб'єктів господарювання, заснованих на їх власності, у тому числі безоплатно» [7]. Проте відсутність законодавчої регламентації дистанційної роботи на даний час є суттєвою перешкодою для гармонізації трудових відносин, які ґрунтуються на принципі гідної оплати праці, а також породжує недовіру та суперечності.

Як зазначають науковці, дистанційна робота є найновішою гнучкою формою діяльності. Її виникнення призвело до значної популяризації комп'ютерних та інтернет-технологій, які знаходять все більше використовуються майже у всіх сферах суспільної життєдіяльності. Якраз розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також поширення коронавірусного захворювання, повномасштабне вторгнення російської федерації та подальше впровадження воєнного стану дало можливість забезпечити дистанційні робочі місця [2].

Проаналізувавши наукову літературу, на нашу думку, під дистанційною роботою слід розуміти діяльність працівника підприємства за межами офісного приміщення, що передбачає використання цифрових систем комунікацій. Використання дистанційної та гібридної роботи має чимало переваг економічного, організаційного та соціального характеру як для роботодавців, так і для кожного окремого працівника, див. табл. 1.

Однак, дистанційна та гібридна робота не позбавлена також і недоліків для роботодавців, що пов'язано насамперед з ускладненням управління та контролю за діяльністю працівників. Дистанційне управління персоналом передбачає всі звичні функції від планування до контролю, а також використання новітніх технологій з метою реалізації управління як підприємством в цілому, так і персоналом зокрема. Відтак, в процесі впровадження дистанційної та гібридної роботи, керівництво підприємства має чітко встановити масштаб дистанційних робіт, добросовісно організувати процеси виконання та визначити оптимальну чисельність та кваліфікаційний рівень дистанційних працівників.

Повномасштабна збройна російська агресія внесла значні зміни. Так, примусова масова міграція спеціалістів забезпечила здатність віддаленої роботи бути реально єдиним методом збереження залученості працівників у економіку [10, с. 32]. Підприємства, які змогли оперативно перейти на дистанційний формат роботи змогли зберегти власний персонал,

Таблиця 1

Переваги дистанційної та гібридної роботи для роботодавців та працівників

Для роботодавців	Для працівників
Економічні	
заощадження на робочому місці, оскільки працівник його не потребує	заощадження часу та грошей на транспорт
оплата працівнику тільки при виконанні окремого проєкту та відпрацьований час	заощадження на харчуванні
заощадження на накладних витратах (комунальні послуги, канцелярія, харчування тощо)	оптимізація витрат, пов'язані з доглядом за дітьми
максимізація прибутковості за рахунок зростання продуктивності	
заощадження на витратах, пов'язані з релокацією підприємства	
Організаційні	
оперативний пошук кадрів за допомогою безлічі тематичних інтернет-сайтів	самостійна організація робочого процесу з метою реалізації поставлених задач з можливістю вільного графіка роботи
оптимізація бізнес-процесів	робота у більш комфортних умовах
покращення відкритості діяльності підприємства за допомогою цифрових технологій	можливість інтегрувати побут у робочий графік
покращення ефективності проведених нарад	відсутність будь-яких відволікань
	опанування нових цифрових технологій
Соціальні	
максимізація соціальної відповідальності бізнесу	можливість працевлаштування людей з інвалідністю
можливість покращити привабливість підприємства	мінімізація рівня стресу та професійного вигорання
мінімізація рівня стресу та професійного вигорання	можливість подорожувати без відпустки
максимізація лояльності працівників	

Джерело: власна розробка авторів

в той час, коли ті, хто цього не зробили втратили працівників або й взагалі зупинили свою діяльність. Дистанційна робота стала дала можливість інтегруватися українським біженцям за межами нашої держави. Відтак, для України дистанційна та гібридна робота є не тільки питанням продуктивності, але й питанням стійкого розвитку економіки та ринку праці [6, с. 135].

Сьогодні все більшу роль відіграє мотивація праці, оскільки вважається головним стимулом та важелем впливу на трудову поведінку працівників. Мотивація персоналу виступає визначальним інструментом, що здатний забезпечити оптимальне використання існуючих ресурсів та кадрового потенціалу. При цьому головна мета процесу мотивації персоналу полягає в одержанні максимальної ефективності від використання існуючих працівників, що сприяє підвищенню загальної результативності роботи підприємства.

Погоджуємося з думкою науковців, що мотивацію персоналу слід розглядати найважливішою складовою, яка визначає ефективність роботи підприємства, особливо в кризових умовах. В контексті умов сьогодення, пов'язаних із воєнним станом, мотивація має критичне значення в процесі підтримки емоційного духу працівників, їхньої прихильності

до підприємства, а також спроможності протидіяти викликам, зумовлених дією зовнішніх факторів. Належним чином мотивовані працівники не тільки більш добросовісно реалізують власні завдання, а й є більш ініціативними, лояльними та відданими підприємству, що в контексті воєнного стану виступає визначальним чинником для збереження цілісності підприємства. Дослідження науковців вказують на те, що «належний рівень мотивації здатний підвищити продуктивність праці в середньому на 30–50%» [1] попри обмеженість ресурсів [9, с. 133–134].

Питома вага дистанційної та гібридної роботи в умовах воєнного стану плавно збільшується, оскільки досі існує небезпека, пов'язана з бойовими діями на території нашої держави. Це ще більше актуалізує проблематику покращення ефективності використання трудового потенціалу. Через це, система мотивації та утримання працівників в таких умовах має ґрунтуватися на:

- реалізації завдань у чітко визначені терміни та можливості одержання необхідної підтримки від керівників впродовж робочого дня;
- оперативному інформуванні щодо запланованих та виконаних задач;
- встановленні порядку вирішення особистих питань під час робочого дня;

– використанні інтернет-технологій з метою оперативного обміну інформаційними даними та документами в реальному часі [11].

Варто зазначити, що пріоритети працівників підприємства можуть змінюватися в залежності від форм зайнятості, див. табл. 2.

Отже, на основі табл. 2 можна зробити наступні висновки. Дистанційна та гібридна робота потребують переходу від контролю присутності на робочому місці до контролю результату. Самостійність слід вважати потужним внутрішнім інструментом мотивації, що здатен підвищити відповідальність працівника, однак вимагає високого рівня самоорганізації. Загалом гібридна робота є найзбалансованішою, оскільки дає можливість поєднувати переваги домашнього комфорту з можливістю неформальної комунікації в офісі, що відіграє важливу роль для утримання молодих спеціалістів. Крім цього, дистанційна робота зосереджується на індивідуальних потребах працівників. Тому можливість на власний розсуд облаштувати робоче місце та планувати робочий день стає вагомим нематеріальним інструментом мотивації.

З метою покращення мотивації дистанційної та віддаленої роботи керівниками підприємства мають бути чітко визначені корпоративні норми для таких працівників, що дозволить їм врівноважити свою професійно-особисту життєдіяльність. Зокрема, керівники пропонують працівникам не працювати у святкові та вихідні дні, завершувати робочий день в певний час, лишати ноутбук вдома під час відпустки [12, с. 35].

В. Кривошеевою та Л. Васюренко окреслено найбільш актуальні проблеми, пов'язані з дистанційною та гібридною роботою, розв'язання яких вимагає мотиваційного підходу від керівництва підприємства, зокрема:

1. При дистанційній та гібридній роботі головною формою комунікації є електронна, що лише здатна посилювати у таких працівників відчуття ізоляції та створює перепони для побудови особистих відносин та взаємодовіри.

2. Питання рівноваги між діяльністю та власним часом та їх поєднання є доволі складним та невід-

кладним як для підприємства, так і для працівників. Вимоги праці та родини неодноразово є несумісними. А брак рівноваги між власним життям та працею може погіршувати ефективність працівників та керівників, що негативно позначається на лояльності клієнтів.

3. Суттєвим недоліком дистанційної та гібридної роботи вважається ізоляція від співробітників та її результати. Працівники, які відчують себе ізольованими, будуть недостатньо задоволеними роботою, менш лояльними, не мотивованими та більш схильними до змін місця праці. Такі відчуття присутні у випадку, коли дистанційні працівники не отримують необхідну допомогу зі сторони своїх колег та керівників. Через це керівництво повинне деколи здійснювати неформальні зустрічі з такими працівниками, що дозволяють обмінюватися інформаційними даними, відображають підтримку та готовність керівника до діалогу.

4. Такі працівники гадають, що недолік помітності здатен обмежити їх кар'єрний ріст. І попри те, що в більшості дистанційних працівників немає такого відчуття, дехто з них розуміє, що необхідно більш ефективно працювати для досягнення визнання та одержати підвищення [4, с. 95–96].

На нашу думку, з метою вирішення вище наведених проблем, необхідно виконати наступні заходи:

1. Забезпечити різноманітність праці, оскільки вона має потребувати від працівника застосування різноманітних знань та навичок. Крім цього, варто забезпечити у працівників відчуття значимості роботи, тобто яким чином результат її реалізації відбивається на житті та добробуті інших людей;.

2. Забезпечити працівників усім необхідним устаткуванням, що сприятиме ефективній реалізації роботи без прив'язки до певної локації.

3. Забезпечити безперервний зворотний зв'язок. Працівники можуть переживати брак прямої комунікації з своїми співробітниками та керівництвом, що створює проблеми з доступом до необхідних інформаційних даних. Через це варто влаштовувати систематичні зустрічі з працівниками.

4. Підтримувати організаційну культуру.

Таблиця 2

Фактори, які впливають на мотивацію працівників в розрізі форм зайнятості

Фактор	Робота в офісі	Дистанційна робота	Гібридна робота
Соціалізація особистості	Особиста комунікація	Комунікація за допомогою цифрових технологій	Комбінована комунікація
Самостійність	Низький рівень через постійний контроль присутності на робочому місці	Високий рівень за рахунок постійного контролю результату	Середній рівень за рахунок гнучкого режиму роботи
Комфортабельність	Базова (офіс)	Індивідуальна (домашні умови)	Адаптивний
Розвиток персоналу	Проведення тренінгів на робочому місці	Проведення вебінарів	Комбіноване навчання

Джерело: власна розробка авторів

5. Забезпечити моніторинг прогресу, що дає можливість оцінити трудовий потенціал працівників шляхом аналізу рівня їх продуктивності, додержання термінів та якості праці.

Стосовно внутрішньої мотивації, то її можна вважати важливою складовою використання трудового потенціалу. Тому, на нашу думку, що задля покращення мотивації та утримання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи використовувати тайм-менеджмент. Варто зазначити, що в контексті даної проблематики тайм-менеджмент буде недостатньо ефективним у випадку, коли працівники незацікавлені в додержанні визначених правил розподілу часу. Високий рівень мотивації здатен стимулювати широке використання засобів планування, а участь персоналу визначає відчуття колективної мети, що відіграє важливу роль в процесі безпекового розвитку та якісних управлінських рішень [5]. Водночас тайм-менеджмент вважається не тільки засобом покращення продуктивності, а також й механізмом забезпечення належного психологічного клімату на підприємстві. Тому шляхом раціонального розподілу часу між головними та додатковими завданнями можливо забезпечити відкритість робочих процесів, що позитивно впливає на мотивацію. Відтак, ефективний тайм-менеджмент сприяє налагодженню робочого процесу, раціональному використанню часу та підвищенню продуктивності без додаткового стресу. Його слід вважати основним інструментом в процесі забезпечення стабільного зростання бізнесу [8].

Також в умовах сьогодення досить гостро постає проблема зі звільненням працівників через скорочення штату, що може бути демотивуючим фактором, який впливає на персонал підприємства. З метою її вирішення необхідно використовувати аутплейсмент, що передбачає надання допомоги працівникам, яких скорочують, в наступному працевлаштуванні. Це дає можливість керівникам «полегшити» процес звільнення. Крім цього, аутплейсмент дозволяє суттєво покращити лояльність працівників [3, с. 145].

Загалом належним чином побудована система мотивації сприяє підвищенню рівня лояльності

та мотивації працівників, а відтак й ефективності його роботи. Практичний досвід бізнесу вказує на те, що усі працівники повинні відчувати свою важливість для підприємства. Через це потрібно забезпечувати участь всіх працівників до розв'язання загальнокорпоративних задач, оскільки у кожного з них може з'явитися цікава та успішна ідея. На даний час важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, що сприяє частковій економії коштів підприємства та формуванню додаткових стимулів для працівників. Однак, на нашу думку, забезпечити високу ефективність мотивації можна тільки за рахунок поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів. Водночас необхідно чітко додержуватися мети підприємства та прав усіх працівників, а також особливостей політики корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що розвиток пандемії коронавірусного захворювання, повномасштабне вторгнення російської федерації та подальше впровадження воєнного стану спричинили стрімкий попит на дистанційну та гібридну роботу, що визначає потребу у пошуку сучасних підходів до управління персоналом та його мотивації. Управлінню персоналом в умовах дистанційної та гібридної роботи володіє певними особливостями. Такий формат роботи здатен підвищити мобільність робочої сили, однак досі вимагає додаткового навчання персоналу. Тому раціональне управління людським потенціалом покликане покращити ефективність роботи працівників підприємства. З метою забезпечення ефективної роботи дистанційних працівників керівники підприємства мають певним чином змінити систему управління в контексті планування дистанційної та гібридної роботи, організації та контролю за роботою, режиму робочого часу, системи мотивації праці тощо. Все це необхідно враховувати підприємству з метою забезпечення мінімізації потенційних втрат в системі управління персоналом та покращити ефективність роботи віддалених працівників.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102>
2. Загірняк Д. М., Дружиніна В. В., Дружинін В. О. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39>
3. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 143–148.
4. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100>
5. Наливайко Н. Я., Юрків Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу в системі управління персоналом. *Актуальні питання економічних наук. Серія «Менеджмент»*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071252>
6. Нестерук В. А. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 133–140. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-133-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-133-140)
7. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
8. Рудик Я. М., Наливайко Н. Я., Хорошко О. В. Ефективні стратегії тайм-менеджменту для підвищення продуктивності. *Філософія та управління*. 2025. № 4 (8). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.07>
9. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3 (69). С. 122–140. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-8>
10. Федотова Т. А. Фактори формування та вектори розвитку організації дистанційної роботи у світовому просторі. *Публічне управління і політика*. 2025. 1(5). С. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04>
11. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
12. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. № 33(72). С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>

References

1. Volkivska, A. M., Osovskaya, H. V., Semeniuk, T. V., Kavun, O. P. (2021). Motyvatsiyni potentsial pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Motivational potential of increasing the efficiency of enterprise activities]. *Efektivna ekonomika*. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.102> [in Ukrainian].
2. Zahirniak, D. M., Druzhynina, V. V., Druzhynin, V. O. (2023). Dystantsiina robota yak trend suchasnoho menedzhmentu pratsi [Remote work as a trend of modern labor management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> [in Ukrainian].
3. Zos-Kior, M. V., Skydan, S. V. (2020). Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyscha [Peculiarities of personnel motivation in an unstable business environment]. *Ekonomichnyi forum*. № 3, pp. 143–148 [in Ukrainian].
4. Kryvosheieva, V. V., Vasiurenko, L. V. Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivational component in remote forms of personnel employment]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*. № 1, pp. 93–100. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100> [in Ukrainian].
5. Nalyvaiko, N. Ya., Yurkiv, N. M. (2025). Taim-menedzhment yak instrument pokrashchennia orhanizatsii robochoho chasu v systemi upravlinnia personalom [Time management as a tool for improving the organization of working time in the personnel management system]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. Seriiia "Menedzhment"*. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071252> [in Ukrainian].
6. Nesteruk, V. A. (2025). Problemy zabezpechennia produktyvnosti pratsi v hibrydnykh ta dystantsiinykh modeliakh [Problems of ensuring labor productivity in hybrid and remote models]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 1 (79), Pp. 133–140. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-133-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-133-140) [in Ukrainian].
7. Pro zainiatist naselennia: Zakon Ukrainy vid 5 lypnia 2012 roku № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
8. Rudyk, Ya. M., Nalyvaiko, N. Ya., Khoroshko, O. V. (2025). Efektyvni stratehii taim-menedzhmentu dlia pidvyshchennia produktyvnosti [Effective time management strategies for increasing productivity]. *Filosofia ta upravlinnia*. № 4 (8). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.07> [in Ukrainian].
9. Strelbytska, T. A. (2024). Motyvatsiia personalu: istoriia rozvytku, suchasni vyklyky y stratehichni pidkhody [Personnel motivation: history of development, modern challenges and strategic approaches]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. № 3 (69), pp. 122–140. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-8> [in Ukrainian].

10. Fedotova, T.A. (2025). Faktory formuvannia ta vektory rozvytku orhanizatsii dystantsiinoi roboty u svitovomu prostori [Factors of formation and vectors of development of the organization of remote work in the world]. *Publichne upravlinnia i polityka*. № 1(5), pp. 29–38. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04> [in Ukrainian].
11. Kholodnytska, A. V., Motuz, V. O. (2024). Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymannia motivatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [The use of modern tools to maintain motivation and the effectiveness of using the labor potential of personnel]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> [in Ukrainian].
12. Iakovenko, O. I. (2022). Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Peculiarities of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. № 33(72), pp. 34–39. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 338.486:004.738

Нікульнікова Ганна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, обліку оподаткування та публічного управління
Криворізький національний університет

Nikulnikova Hanna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation and Public Administration
Kryvyi Rih National University
ORCID: 0000-0002-0703-5041

Астаф'єва Катерина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, обліку оподаткування та публічного управління
Криворізький національний університет

Astafieva Kateryna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation and Public Administration
Kryvyi Rih National University
ORCID: 0000-0002-3418-7622

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11957

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ ЗБУТУ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

DEVELOPMENT OF DIGITAL SALES CHANNELS AS A COMPONENT OF MODERN PLACE MARKETING

Анотація. Вступ. У статті досліджено роль цифрових каналів збуту як складової сучасного територіального маркетингу та їх вплив на конкурентоспроможність і економічну динаміку територій. Проведено теоретичний аналіз сутності цифрових каналів збуту, зокрема їх еволюції від традиційних ієрархічних моделей дистрибуції до мережових цифрових екосистем, що поєднують комунікаційні, транзакційні та аналітичні функції. Встановлено, що цифрові канали збуту виконують комплексну функцію в маркетинговому комплексі території, поєднуючи підтримку локального бізнесу, формування територіального бренду та забезпечення інвестиційної привабливості.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі цифрових каналів збуту у територіальному маркетингу, аналіз їх впливу на економічну динаміку та конкурентоспроможність територій, а також визначення стратегічних орієнтирів і принципів інтеграції цифрових каналів у розвиток територій.

Матеріали і методи. У статті проведено системний огляд теоретичних підходів і наукових досліджень з питань цифровізації збутових каналів, територіального маркетингу та розвитку цифрових екосистем. Використано аналітичний метод для оцінки взаємозв'язку між інституційними, організаційними та економічними механізмами інтеграції цифрових каналів збуту у стратегії територій, а також метод логічного узагальнення для формування концептуальної моделі взаємодії цифрових каналів та маркетингового комплексу території.

Результати. Дослідження показало, що цифрові канали збуту сприяють розширенню ринків реалізації продукції, активізації локального підприємництва, формуванню доданої вартості на території та підвищенню інвестиційної привабливості. Інтеграція цифрових платформ і маркетингових інструментів дозволяє територіям включати локальні підприємства у національні та



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

міжнародні економічні мережі, забезпечуючи стабільний економічний розвиток та формування довгострокових конкурентних переваг.

Перспективи. У статті запропоновано стратегічні орієнтири розвитку цифрових каналів збуту, що передбачають формування цілісної цифрової збутової політики та створення цифрових екосистем. Реалізація цих підходів дозволяє поєднати економічні, іміджеві та інституційні аспекти розвитку територій, забезпечує їх адаптацію до викликів цифрової трансформації та створює умови для сталого соціально-економічного зростання і підвищення інвестиційної привабливості регіонів.

Ключові слова: цифрові канали збуту, територіальний маркетинг, конкурентоспроможність територій, цифрові екосистеми, локальне підприємництво, інвестиційна привабливість, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The article examines the role of digital sales channels as a component of modern place marketing and their influence on the competitiveness and economic dynamics of territories. A theoretical analysis of the essence of digital sales channels is conducted, particularly their evolution from traditional hierarchical distribution models to network-based digital ecosystems that integrate communication, transaction, and analytical functions. It is established that digital sales channels perform a comprehensive function within the territorial marketing mix, combining support for local businesses, the formation of a place brand, and the enhancement of investment attractiveness.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the role of digital sales channels in place marketing, to analyze their impact on the economic dynamics and competitiveness of territories, and to define strategic guidelines and principles for integrating digital channels into territorial development.

Materials and Methods. The study is based on a systematic review of theoretical approaches and scholarly research addressing the digitalization of sales channels, place marketing, and the development of digital ecosystems. An analytical method is employed to assess the relationships among institutional, organizational, and economic mechanisms involved in integrating digital sales channels into territorial strategies. The method of logical generalization is applied to develop a conceptual model of interaction between digital channels and the territorial marketing mix.

Results. The findings indicate that digital sales channels contribute to the expansion of product markets, the activation of local entrepreneurship, the creation of value added within territories, and the strengthening of investment attractiveness. The integration of digital platforms and marketplaces enables territories to incorporate local enterprises into national and international economic networks, thereby fostering stable economic development and the formation of long-term competitive advantages.

Prospects. The article proposes strategic guidelines for the development of digital sales channels, emphasizing the formation of a coherent digital sales policy and the creation of digital ecosystems. The implementation of these approaches allows for the integration of economic, image-related, and institutional aspects of territorial development, facilitates adaptation to the challenges of digital transformation, and creates conditions for sustainable socio-economic growth and enhanced regional investment attractiveness.

Key words: digital sales channels, place marketing, territorial competitiveness, digital ecosystems, local entrepreneurship, investment attractiveness, digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах формування цифрової економіки території функціонують у середовищі посиленої міжрегіональної та глобальної конкуренції, де визначальним чинником розвитку стає здатність ефективно інтегрувати цифрові інструменти у систему управління соціально-економічними процесами. Одним із ключових напрямів такої інтеграції є розвиток цифрових каналів збуту, які забезпечують доступ локальних виробників до ширших ринків, скорочення транзакційних витрат, розширення клієнтської бази та підвищення мобільності економічних суб'єктів.

Проблема полягає в тому, що, попри активне впровадження цифрових технологій у сфері комунікації та адміністрування, механізми формування й розвитку цифрових каналів збуту на рівні територій залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими у систему територіального маркетингу. У практиці стратегічного управління регіональним розвитком цифровізація часто зводиться до створення електронних сервісів або інформаційних порталів, тоді як питання системної підтрим-

ки електронної комерції, платформених рішень, маркетплейсів локальної продукції та цифрового просування територіальних брендів не завжди отримують належне концептуальне та інституційне оформлення.

У загальному вигляді проблема може бути сформульована як невідповідність між зростаючим потенціалом цифрових каналів збуту та недостатнім рівнем їх стратегічного використання у межах територіального маркетингу. Така невідповідність обмежує можливості територій щодо формування стійких конкурентних переваг, диверсифікації економічної структури та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Розв'язання окресленої проблеми має важливе значення для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій, підвищення їх інвестиційної привабливості та адаптації до викликів цифрової трансформації, що зумовлює доцільність ґрунтовного наукового дослідження розвитку цифрових каналів збуту як складової сучасного територіального маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових роботах останніх років питання цифровізації маркетингових процесів набуває дедалі більшої уваги, проте вивчення ролі саме цифрових каналів збуту у контексті територіального маркетингу залишається фрагментарним і недостатньо розвиненим. Так, у дослідженні Тетяни Кашульської аналізуються маркетингові орієнтири збуту продукції агробізнесу з використанням цифрових інструментів, а також проблеми впровадження таких технологій у просуванні та реалізації продукції, що дозволяє побачити важливість цифровізації у процесах збуту, але не охоплює територіальний вимір як складову маркетингової політики регіонів чи громад [2].

Публікація Валентини Храпкіної та Наталії Брюшко розглядає сучасні тренди інтернет-маркетингу в Україні, зокрема інструменти цифрового маркетингу, що використовуються для залучення клієнтів, проте ця робота більше фокусується на інтернет-інструментах у загальному бізнес-маркетингу, а не на дистрибуційних каналах у межах територіального маркетингу [4].

У сфері цифрових маркетингових комунікацій І. Блахун та С. Шурпа розглядають трансформацію маркетингових комунікацій у промисловому секторі під впливом цифрової епохи, що вказує на загальні тенденції цифровізації маркетингових комунікацій, але не конкретизує збутові канали як частину маркетингової стратегії територій [1].

Катерина Луханіна у своїй роботі аналізує застосування інтернет-маркетингу у ритейлі, зокрема синхронізацію каналів та персоналізацію, що важливо для розуміння практичних аспектів цифрових каналів збуту, але не пов'язує їх безпосередньо з управлінням територіями та їх маркетинговою привабливістю [3].

Систематичний огляд літератури з територіального маркетингу та брендингу показує, що цифрові стратегії, такі як використання соціальних мереж і цифрових платформ, є важливими для просування територій і формування їх іміджу, однак у більшості досліджень ці аспекти розглядаються у контексті просування і брендингу, але не охоплюють вплив цифрових каналів збуту на економічну складову розвитку територій [5].

Окремі роботи, наприклад у сфері дистрибуції цифрових каналів, аналізують їх вимірювання та вплив на ефективність маркетингу у підприємницькій діяльності, наголошуючи на викликах, пов'язаних із визначенням ролі цифрових каналів у структурі маркетингового механізму [9].

При всій різноманітності цих досліджень, ключові не вирішені питання залишаються значними. У науковій літературі не сформовано цілісної концептуальної моделі, яка інтегрувала б цифрові канали збуту у рамки територіального маркетингу та окреслила б їх вплив на конкурентоспроможність територій. Існує дефіцит досліджень, що б поєднува-

ли теоретичний аналіз цифрових інструментів збуту із практичними кейсами взаємодії територіальних громад та локальних виробників із національними та міжнародними ринками.

Отже, актуальність подальшого наукового вивчення обумовлена потребою заповнити зазначені прогалини шляхом розроблення методологічних підходів до оцінювання ролі цифрових каналів збуту як інтегрованої складової сучасного територіального маркетингу. Це дозволить не лише поглибити теоретичні знання у цій сфері, а й створити основу для практичних рекомендацій із формування ефективної маркетингової політики територій у цифрову епоху.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розвиток методичних підходів до формування і використання цифрових каналів збуту як інтегрованої складової сучасного територіального маркетингу, а також визначення їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку територій.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**: уточнити економічну сутність цифрових каналів збуту в контексті територіального розвитку та окреслити їх функціональне призначення у системі маркетингу територій; дослідити еволюцію підходів до формування каналів збуту в умовах цифровізації економіки та визначити особливості їх трансформації на регіональному рівні; обґрунтувати місце цифрових каналів збуту в структурі маркетингового комплексу територій та визначити їх взаємозв'язок із інструментами територіального брендингу, інвестиційного маркетингу та підтримки локального бізнесу; проаналізувати вплив розвитку цифрових каналів збуту на економічні показники території, зокрема на розширення ринків реалізації продукції, активізацію підприємницької діяльності та підвищення інвестиційної привабливості; сформувати концептуальні засади та стратегічні орієнтири розвитку цифрових каналів збуту в системі територіального маркетингу з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації.

Реалізація визначених завдань дозволить поглибити теоретичні засади територіального маркетингу в умовах цифрової економіки та сформувати підґрунтя для практичних рекомендацій щодо ефективного використання цифрових каналів збуту як інструменту підвищення конкурентоспроможності територій.

Виклад основного матеріалу. Осмислення ролі цифрових каналів збуту в системі територіального маркетингу потребує насамперед уточнення їх економічної сутності. У класичному розумінні канали збуту розглядалися як сукупність посередників та організаційних форм, через які товар або послуга рухаються від виробника до кінцевого споживача. Проте в умовах цифрової економіки зміщується сам акцент із фізичної логістики на інформаційно-комунікаційну взаємодію, що супроводжує процес купівлі-продажу. Цифрові канали збуту

функціонують як інтегровані онлайн-середовища, у яких поєднуються інформаційний обмін, транзакційні операції, сервісна підтримка та аналітичне опрацювання даних про поведінку споживачів [3].

У межах територіального маркетингу цифрові канали збуту слід розглядати не лише як інструмент реалізації продукції місцевих підприємств, а як складову комплексної маркетингової інфраструктури території. Вони стають механізмом включення локальних виробників у ширші економічні мережі, формують додаткові можливості позиціонування території як інноваційної та відкритої до цифрових трансформацій. Таким чином, цифровий збут виходить за межі комерційної функції й набуває стратегічного значення у формуванні конкурентного профілю регіону чи громади.

Еволюція каналів збуту в умовах цифровізації відображає перехід від лінійної моделі дистрибуції до мережевої. Якщо традиційні канали передбачали ієрархічну структуру посередників, то сучасні цифрові платформи створюють горизонтальні зв'язки між виробниками, споживачами та сервісними провайдером. У цьому контексті територія виступає не лише простором розміщення виробництва, а й учасником цифрової екосистеми, де важливим ресурсом стають дані, швидкість комунікації та доступ до глобальних маркетингових каналів.

Місце цифрових каналів збуту в маркетинговому комплексі території доцільно визначати через їх взаємозв'язок із такими елементами, як територіальний бренд, інвестиційна привабливість, підтримка малого та середнього бізнесу та розвиток інфраструктури. Цифрові інструменти дозволяють поєднати просування території з просуванням її економічних суб'єктів, забезпечуючи синергію між іміджевими комунікаціями та реальними економічними результатами [6]. У цьому сенсі цифрові канали збуту стають невід'ємною частиною територіальної маркетингової політики, оскільки формують умови для розширення ринків реалізації продукції та послуг, що створюються в межах певного простору.

Ефективне функціонування цифрових каналів збуту на територіальному рівні неможливе без належного інституційного середовища. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у формуванні умов для цифрової трансформації, оскільки саме вони визначають стратегічні пріоритети розвитку, інвестують у цифрову інфраструктуру та створюють регуляторні рамки для підтримки підприємництва. Водночас їх функція не зводиться до адміністрування; вона передбачає координацію взаємодії між бізнесом, IT-сектором, освітніми установами та іншими учасниками локальної економіки.

Інтеграція цифрових каналів збуту у стратегію розвитку територій має ґрунтуватися на принципах партнерства та мережевої взаємодії. Місцевий бізнес зацікавлений у розширенні доступу до електронних платформ і маркетингових каналів, проте без під-

тримки з боку територіальних інституцій цей процес часто залишається спонтанним і нерівномірним [8]. Організаційно-економічні механізми мають передбачати створення регіональних цифрових платформ, програм навчання підприємців цифровим інструментам, стимулювання участі локальних виробників у національних і міжнародних електронних торговельних системах.

Особливого значення набуває формування цифрових екосистем, у межах яких поєднуються інфраструктурні ресурси, інформаційні сервіси та комерційні можливості. Такі екосистеми створюють передумови для виникнення доданої вартості на території, сприяють зростанню зайнятості та активізації підприємницької ініціативи. Вони дозволяють території не лише адаптуватися до цифрових змін, а й виступати активним суб'єктом у формуванні нових моделей економічної взаємодії.

Отже, інтеграція цифрових каналів збуту у стратегію розвитку територій потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичне осмислення їх ролі у маркетинговій системі території з практичним формуванням інституційних та організаційно-економічних умов для їх ефективного функціонування. Саме така синергія здатна забезпечити довгострокові конкурентні переваги територій у цифрову епоху (рис. 1).

Розвиток цифрових каналів збуту істотно змінює економічну конфігурацію територій, впливаючи як на структуру локального підприємництва, так і на загальну динаміку соціально-економічного розвитку. Насамперед йдеться про розширення просторових меж ринку, у межах якого функціонують суб'єкти господарювання. Завдяки цифровим інструментам територія перестає бути обмеженою географічними рамками локального попиту, оскільки її виробники отримують можливість виходу на національні та міжнародні ринки без необхідності значних інвестицій у фізичну присутність. У цьому контексті цифрові канали збуту виконують роль каталізатора просторової мобільності економічної діяльності.

Для локального підприємництва це означає не лише розширення клієнтської бази, а й підвищення стійкості до зовнішніх шоків. Диверсифікація каналів реалізації продукції зменшує залежність бізнесу від кон'юнктури окремого регіону, створює передумови для стабілізації доходів і стимулює інноваційну активність. Водночас територія отримує додаткові джерела формування доходів бюджету, що виникають унаслідок зростання обсягів реалізації продукції та послуг [4]. Таким чином, цифровий збут опосередковано впливає на фінансову спроможність громади та її здатність інвестувати у власний розвиток.

Важливим аспектом є формування доданої вартості безпосередньо в межах території. Цифрові канали збуту дозволяють локальним виробникам мінімі-



Рис. 1. Теоретико-організаційна модель інтеграції цифрових каналів збуту в системі територіального маркетингу
Джерело: розроблено авторами

зувати роль традиційних посередників, зберігаючи більшу частку доходу на місцевому рівні. Одночасно цифрове середовище сприяє появі нових видів діяльності — від IT-послуг і цифрового маркетингу до логістичних сервісів, що обслуговують електронну торгівлю. Це створює мультиплікативний ефект для економіки території, посилюючи її внутрішню економічну взаємодію та підвищуючи рівень зайнятості.

Не менш суттєвим є вплив цифрових каналів збуту на інвестиційну привабливість території. Наявність розвиненої цифрової інфраструктури та активного електронного ринку сигналізує потенційним інвесторам про інноваційність, відкритість і адаптивність економічного середовища. Територія, що демонструє здатність інтегрувати локальний бізнес у глобальні цифрові мережі, сприймається як більш конкурентоспроможна та перспективна для вкладення капіталу. У цьому сенсі цифровий збут стає не лише інструментом економічної діяльності, а й фактором формування довгострокового іміджу регіону.

Стратегічне осмислення розвитку цифрових каналів збуту вимагає переходу від ситуативного використання окремих інструментів до формування цілісної цифрової збутової політики території. Така політика має базуватися на розумінні цифрового простору як інтегрованого середовища, де поєднуються економічні, інформаційні та соціальні компоненти розвитку. В її основі повинні лежати принципи системності, відкритості, інклюзивності та орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність.

Концептуально цифрові канали збуту доцільно розглядати як елемент ширшої цифрової екосистеми території, що охоплює інфраструктуру, людський капітал, регуляторне середовище та інституційні

механізми підтримки бізнесу. Ефективність цієї екосистеми залежить від здатності органів місцевого самоврядування координувати взаємодію між підприємницьким сектором, IT-спільнотою, освітніми установами та інвесторами. Важливо, щоб цифрова трансформація збутових процесів не була ізольованим напрямом, а інтегрувалася у загальну стратегію соціально-економічного розвитку.

Перспективи подальшого розвитку цифрових каналів збуту пов'язані з поглибленням використання аналітики даних, персоналізації пропозицій, впровадженням платформених моделей взаємодії та розширенням участі територій у міжнародних електронних торговельних мережах. Водночас необхідним є забезпечення балансу між технологічними інноваціями та соціальною відповідальністю, зокрема щодо доступності цифрових можливостей для малого бізнесу та різних соціальних груп.

Стратегічна орієнтація на розвиток цифрових каналів збуту дозволяє територіям не лише адаптуватися до умов цифрової економіки, а й активно формувати власну модель конкурентного зростання. У межах сучасного територіального маркетингу вони виступають інструментом, що поєднує економічну ефективність із іміджевою та інституційною складовими розвитку, забезпечуючи комплексний вплив на динаміку регіонального простору.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що цифрові канали збуту виступають не лише інструментом комерційної діяльності, а й ключовим елементом сучасного територіального маркетингу, який формує конкурентні переваги територій у цифрову епоху. В умовах глобалізації та цифровізації економічних процесів ефективність використання

таких каналів безпосередньо визначає здатність території інтегруватися у ширші ринкові мережі, підтримувати розвиток локального бізнесу та забезпечувати стійкий соціально-економічний прогрес.

Аналіз останніх досліджень засвідчив, що, незважаючи на активне вивчення інтернет-маркетингу та цифрових комунікацій, питання комплексної інтеграції цифрових каналів збуту у стратегії територіального розвитку залишаються недостатньо розкритими. Особливо це стосується взаємозв'язку між розвитком цифрових каналів, формуванням територіального бренду, підвищенням інвестиційної привабливості та економічною динамікою регіонів.

У результаті аналізу теоретичних і практичних аспектів виявлено, що цифрові канали збуту значно впливають на конкурентоспроможність територій. Вони створюють можливості для розширення ринків збуту, оптимізації взаємодії між виробниками та споживачами, підвищення економічної ефективності локального підприємництва та формування доданої вартості на території. Цифрові канали збуту сприя-

ють активізації інвестиційного потенціалу, стимулюють розвиток інфраструктури та дозволяють територіям підвищувати власний економічний і іміджевий рейтинг у національному та міжнародному контексті.

Разом із тим доведено, що ефективна інтеграція цифрових каналів збуту потребує системного підходу, який поєднує інституційні, організаційні та економічні механізми. Лише комплексне управління цифровими платформами, розвиток цифрової інфраструктури, координація дій органів місцевого самоврядування та бізнесу, а також формування цифрових екосистем здатні забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток територій.

Отже, цифрові канали збуту є стратегічним ресурсом сучасного територіального маркетингу, який визначає не лише економічну ефективність і інвестиційну привабливість території, а й її здатність адаптуватися до викликів цифрової трансформації, формуючи умови для комплексного соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентного статусу на національному і глобальному рівнях.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Блахун І.І., Шурпа С.Й. Трансформація маркетингових комунікацій у промисловому секторі: виклики цифрової епохи. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. № 1(21). С. 260–267. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.260-267>.
2. Кашульська Т. Маркетингові орієнтири збуту продукції підприємств агробізнесу в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Т. 334, № 5. С. 543–548. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-81>.
3. Луханіна К. Інтернет маркетинг та цифрові стратегії у ритейлі. *Scientia fructuosa*. 2025. № 2(160). С. 167–182. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)10](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)10).
4. Храпкіна В., Брюшко Н. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-64>.
5. Hassine Y., Alhader K. Terrotorial marketing and branding: A systematic literature review. *International Journal of Research in Economics and Finance*. 2026. Vol. 2, No. 7. P. 63–75. DOI: <http://doi.org/10.71420/ijref.v2i7.151>.
6. Jie G., Jiahui L. Media attention, green technology innovation and industrial enterprises' sustainable development: the moderating effect of environmental regulation. *Economic Analysis and Policy*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.07.003>.
7. Karjaluoto H., Ulkuniemi P. Digital communications in industrial marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2015. Vol. 30, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2014-0136>.
8. Rusdana N.R., Choirani S.J., Friska A.S. Digital marketing communication strategy for micro, small and medium enterprises (msmes) in business competition. *International Journal of Research and Applied Technology*. 2022. Vol. 2, No. 1. P. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.34010/injuratech.v2i1.6913>.
9. Ukaj F., Ramaj V., Elezaj S. Measurement and Impact of Virtual and Digital Marketing as a Distribution Channel in Business. *Journal of Distribution Science*. 2023. No. 21–5. DOI: <http://dx.doi.org/10.15722/jds.21.05.202305.1>.

References

1. Blakhun, I. I. & Shurpa, S. Y. (2025). Transformatsiia marketynhovykh komunikatsii u promyslovomu sektori: vyklyky tsyfrovoy epokhy. [Transformation of Marketing Communications in the Industrial Sector: Challenges of the Digital Era]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. 1(21). 206–267. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.260-267> [in Ukrainian].
2. Kashulska, T. (2024). Marketynhovi oriientyry zbutu produktsii pidpriemstv ahrobiznesu v umovakh tsyfrovizatsii. [Marketing Guidelines for Product Distribution of Agribusiness Enterprises under Digitalization Conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 334. 5. 543–548. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-81> [in Ukrainian].
3. Lukhanina, K. (2025). Internet marketynh ta tsyfrovi stratehii u ryteili. [Internet Marketing and Digital Strategies in Retail]. *Scientia fructuosa*. 2(160). 167–182. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)10](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)10) [in Ukrainian].
4. Khrapkina, V. & Briushko, N. (2022). Suchasni trendy internet-marketynhu. [Contemporary Trends in Internet Marketing]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-64> [in Ukrainian].
5. Hassine, Y. & Alhader, K. (2026). Territorial marketing and branding: A systematic literature review. *International Journal of Research in Economics and Finance*. 2. 7. 63–75. <http://doi.org/10.71420/ijref.v2i7.151>
6. Jie, G. & Jiahui, L. (2023). Media attention, green technology innovation and industrial enterprises' sustainable development: the moderating effect of environmental regulation. *Economic Analysis and Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.07.003>
7. Karjaluto, H. & Ulkuniemi, P. (2015). Digital communications in industrial marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30. 6. <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2014-0136>
8. Rusdana, N. R., Choirani, S. J., & Friska, A. S. (2022). Digital marketing communication strategy for micro, small and medium enterprises (msmes) in business competition. *International Journal of Research and Applied Technology*. 2. 1. 163–168. <https://doi.org/10.34010/injuratech.v2i1.6913>
9. Ukaj, F., Ramaj, V. & Elezaj, S. (2023). Measurement and Impact of Virtual and Digital Marketing as a Distribution Channel in Business. *Journal of Distribution Science*. 21–5. <http://dx.doi.org/10.15722/jds.21.05.202305.1>

Дата першого надходження статті до видання: 06.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 331.108:005.96

Овчарук Олена Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет

Ovcharuk Olena

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management named after I. Markina
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-3043-9271

Петін Віталій В'ячеславович

аспірант кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету

Petin Vitalii

Graduate Student of the Department of Management named after I. Markina
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0009-0000-3583-8522

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11991

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

METHODOLOGY FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN INNOVATION-ORIENTED ORGANIZATIONS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах інноваційного розвитку економіки управління людськими ресурсами стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організацій. Традиційні кількісні показники HR-ефективності, такі як продуктивність праці, обсяг виручки чи плинність персоналу, втрачають актуальність, оскільки вони не відображають якісні характеристики персоналу, рівень командної взаємодії та здатність організації до інноваційних трансформацій. Водночас стрімке впровадження інформаційних технологій і цифрових інструментів формує потребу в сучасних підходах до оцінки ефективності HR-менеджменту, які враховують комплексність управлінських процесів і повний цикл управління.

Мета. Метою дослідження є розроблення методики комплексної оцінки ефективності управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій на основі інтеграції організаційного, технологічного та освітнього рівнів HR-менеджменту та врахування ключових макро- і мікрофакторів впливу.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом та людськими ресурсами. Для реалізації поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, групування, індикативного та компаративного аналізу, економіко-математичного моделювання, а також табличні способи узагальнення інформації. Впроваджено поетапну методику оцінки ефективності HR, що включає формування вибірки HR-фахівців, розроблення індикаторів оцінки, алгоритмізацію розрахунку показників та формування інтегрального індексу ефективності (IHRI).

Результати. Визначено ключові показники, що впливають на інтегральний індекс ефективності управління людськими ресурсами, серед яких: рівень сформованості скілету, емоційний інтелект, трансформація командних ролей, залученість персоналу до інноваційної діяльності, кількість інноваційних розробок на одного працівника та готовність персоналу до впровадження інновацій. Апробація методики на прикладі інноваційно орієнтованих організацій Полтавської області



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

дозволила виявити проблемні зони в управлінні HR і підтвердити практичну цінність комплексного підходу до оцінювання ефективності.

Перспективи. Подальші дослідження передбачають адаптацію методики до специфіки окремих галузей, розширення системи індикаторів з урахуванням цифрової трансформації управління персоналом та формування стратегій підвищення інноваційної активності організацій через оптимізацію HR-процесів.

Ключові слова: адаптація HR до інновацій, індикатори оцінки персоналу, інноваційно орієнтовані організації, менеджмент, управління людськими ресурсами.

Summary. Introduction. In the current conditions of innovative economic development, human resource management has become one of the key factors in ensuring the competitiveness of organizations. Traditional quantitative indicators of HR effectiveness, such as labor productivity, revenue, or employee turnover, are losing relevance, as they do not fully reflect the qualitative characteristics of personnel, the level of team interaction, and the organization's capacity for innovative transformations. At the same time, the rapid implementation of information technologies and digital tools generates the need for modern approaches to assessing HR management effectiveness that account for the complexity of managerial processes and the full management cycle.

Purpose. The aim of the study is to develop a methodology for the comprehensive assessment of human resource management effectiveness in innovation-oriented organizations, based on the integration of organizational, technological, and educational levels of HR management, while considering key macro- and micro-level influencing factors.

Materials and methods. The theoretical and methodological foundation of the study is based on the works of domestic and international scholars in the field of personnel and human resource management. To achieve the research objective, methods of analysis and synthesis, expert assessments, grouping, indicative and comparative analysis, economic-mathematical modeling, as well as tabular methods of information summarization were applied. A stepwise methodology for HR effectiveness assessment was implemented, including the formation of a sample of HR specialists, development of evaluation indicators, algorithmization of indicator calculations, and the formation of an integrated HR effectiveness index (IHRi).

Results. Key indicators influencing the integrated HR management effectiveness index were identified, including: personnel skillset level, emotional intelligence, team role transformation, employee engagement in innovation activities, the number of innovative developments per employee, and employee readiness for innovation implementation. The methodology was tested on innovation-oriented organizations in the Poltava region, which allowed identification of problem areas in HR management and confirmed the practical value of a comprehensive approach to evaluating HR effectiveness.

Discussion. Further research involves adapting the methodology to sector-specific characteristics, expanding the system of indicators considering digital transformation in personnel management, and developing strategies to enhance organizational innovation activity through optimization of HR processes.

Key words: HR adaptation to innovation, personnel evaluation indicators, innovation-oriented organizations, management, human resource management.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку диктують необхідність змін управлінню людськими ресурсами (HR). Пріоритетними напрямками кадрової політики організацій стають оптимізація витрат на персонал; перехід до нової моделі керування HR; розвиток HR-бренду компанії; автоматизація HR-бізнес-процесів; утримання та формування кадрового резерву та інших. Управління людськими ресурсами стає дедалі значним видом управлінської діяльності і зачіпає весь цикл управління.

У умовах інноваційного розвитку використання організаціями стандартних показників оцінки управління людськими ресурсами, здебільшого, відходить на другий план, оскільки вони не розкривають значну кількість аспектів інтелектуальної складової людських ресурсів. На перший план виходять такі показники як емоційний інтелект, рівень трансформації ролей у команді, зайнятість всіх ролей за моделлю Белбіна, збіг мети компанії з цілями співробітників, рівень скілсету співробітників, готовність співробітників до інновацій, рівень залученості персоналу в інновації та інші показники, що доз-

воляють надати ефективну оцінку якості людських ресурсів та безпосередньо HR-менеджменту.

Різноманітність вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень оцінки ефективності управління HR практично не відображає показники оцінки, що застосовуються в умовах інноваційного розвитку, отже, авторське дослідження набуває актуальної спрямованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Фундаментальні дослідження поняття «людські ресурси» закладено у працях зарубіжних науковців, зокрема Беккера Г., Бернарда Ч., Друкера П., Майлза Р., Мак-Грегора Д., Маслоу А., Мейо Е., Саймона Г., Тейлора Ф., Файоля А., Фоллет М. та ін. Зазначені дослідники сформували базові управлінські концепції, моделі працівника, принципи й функції менеджменту, а також системні підходи до управління людськими ресурсами.

Сучасні підходи до трактування категорії «людські ресурси» представлені у працях вітчизняних учених, серед яких Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. [1], Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. [2] та ін.

Базові функції управління людськими ресурсами розкрито у дослідженнях Саллівен Д. [3], Сердюк О.І., Мирної О.В., Корнійчук А.С., Олексій І.В. [4] та ін.

Проблематика управління людськими ресурсами відображена у працях учених, серед яких доцільно виокремити Костюченко О., Полякову Е. [5], Вороніну В.Л., Горопашну А.В., Стовбун Д.Е. [6], Баценко Л.М., Андріяш М.Ю. [7] та ін.

Класифікацію факторів, що впливають на управління людськими ресурсами, обґрунтовано у працях Варіс І.О., Кравчук О.І., Коновалової В.О. [8] та ін.

Серед досліджень, присвячених аналізу управління людськими ресурсами в інноваційно орієнтованих організаціях, доцільно виокремити праці Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. [9] та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, низка теоретичних і методологічних аспектів управління людськими ресурсами залишається недостатньо дослідженою, зокрема в частині процедур HR-менеджменту в інноваційно орієнтованих організаціях.

Метою дослідження є розроблення методики комплексної оцінки ефективності управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій на основі інтеграції організаційного, технологічного та освітнього рівнів HR-менеджменту та врахування ключових макро- і мікрофакторів впливу.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом та людськими ресурсами. Для реалізації поставленої

мети застосовано методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, групування, індикативного та компаративного аналізу, економіко-математичного моделювання, а також табличні способи узагальнення інформації. Впроваджено поетапну методику оцінки ефективності HR, що включає формування вибірки HR-фахівців, розроблення індикаторів оцінки, алгоритмізацію розрахунку показників та формування інтегрального індексу ефективності (IHRi).

Виклад основного матеріалу. Функціонування організації неможливе без постійного процесу формування, ухвалення та впровадження управлінських рішень. Характер і зміст таких рішень безпосередньо визначають як поточні результати діяльності, так і довгострокові конкурентні позиції організації на ринку. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема забезпечення високої якості управлінських рішень, оскільки саме вона є ключовим чинником результативності системи менеджменту в цілому.

За умов ринкової економіки зростає потреба у застосуванні управлінських підходів, орієнтованих на досягнення та підтримання конкурентоспроможності організації. Науковці [2; 4; 7] звертають увагу на те, що сучасне економічне середовище, яке характеризується динамічністю та нестабільністю, обумовлює необхідність використання ефективних методів управління, адекватних рівню розвитку сучасних виробничих і організаційних систем. У зв'язку з цим, вважаємо, що на перший план виходять питання підвищення ефективності діяльності організацій, що тісно пов'язані з якісною підготовкою та реалізацією управлінських рішень. Це зумовлює необхідність ово-

Таблиця 1

Показники груп факторів, що формують управлінський вплив на людські ресурси інноваційно орієнтованих організацій

Показники групи факторів макро-рівня (ІМА)	Показники групи факторів мікро-рівня (ІМІ)
A1 — рівень розвитку нормативно-правової бази	I1 — рівень розвитку інтелектуального капіталу організації
A2 — індекс інноваційного розвитку країни	I2 — освітній рівень працівників
A3 — індекс людського капіталу та наукового потенціалу	I3 — наявність та реальні можливості кар'єрного зростання
A4 — індекс економіки знань	I4 — рівень оплати праці
A5 — індекс інтелектуальних ресурсів	I5 — частка персоналу, зайнятого у науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах
A6 — частка молодого та дорослого населення, що володіє навичками у сфері інформаційно-комунікаційних технологій	I6 — можливості безперервного професійного навчання
A7 — частка випускників закладів вищої освіти за напрямом «Інженерія та інформаційні технології»	I7 — частка випускників аспірантури та докторантури
A8 — частка осіб, які опанували програми підвищення кваліфікації робітників і службовців, у загальній чисельності населення	I8 — рівень технічної оснащеності
A9 — частка економічно активного населення	I9 — ступінь автоматизації виробничих і управлінських процесів
A10 — рівень конкурентного середовища	I10 — частка молоді з повною вищою освітою

Джерело: авторська розробка

лодіння фахівцями у сфері управління сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. [8] підкреслюють, що процес прийняття управлінських рішень має складний і багатоетапний характер, оскільки передбачає поєднання аналітичних процедур, прогнозування можливих наслідків і вибору оптимальної альтернативи. На результати цього процесу впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, ідентифікація та осмислення яких є необхідною умовою підвищення обґрунтованості й результативності управлінських рішень.

Визначення та систематизація факторів, що впливають на якість управлінських рішень, розглядаються як ключове завдання системи управління людськими ресурсами сучасних організацій [10].

Для оцінювання значущості факторів управління людськими ресурсами нами використано індексний метод на макро- та мікрорівнях (ІМА; ІМІ), доповнений результатами експертного оцінювання (табл. 1).

Значимість показника визначається за формулою:

$$A = \sum (B_n / B_e) / M, \quad (1)$$

де A — вагомість n -го показника; n — номер показника; e — номер експерта; M — кількість експертів в групі; B_n — бал, присвоєний n -му показнику e -м експертом; B_e — сума балів, присвоєних e -м експертом усім показникам.

На основі проведеного дослідження нами оцінено та визначено найбільш значущі фактори, що впливають на управління людськими ресурсами

інноваційно орієнтованих організацій (рис. 1, 2). Ідентифіковано сукупність чинників макро- та мікрорівнів, які мають визначальний вплив на процеси формування й розвитку людських ресурсів.

Встановлено, що з метою підвищення ефективності управління інноваційно орієнтованими організаціями доцільно враховувати дію факторів макrorівня, зокрема індексу інноваційного розвитку країни, індексу людського капіталу та індексу цифрового розвитку, а також факторів мікрорівня, серед яких ключовими є рівень інтелектуального капіталу, освітній рівень персоналу та залученість працівників до науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Традиційні показники, що використовуються в наявних методиках оцінювання управління HR (продуктивність праці, обсяг виручки, рівень плинності персоналу), в умовах інноваційного розвитку економіки поступово втрачають свою актуальність. Натомість актуалізується формування нової системи індикаторів, орієнтованих на якісні характеристики персоналу та командної взаємодії, серед яких: рівень емоційного інтелекту, ступінь трансформації командних ролей, повнота представленості ролей відповідно до моделі Белбіна, узгодженість цілей організації з індивідуальними цілями працівників, рівень розвитку компетентностей (skillset), готовність персоналу до впровадження інновацій, а також рівень залученості працівників у інноваційні процеси [1, с. 125; 3; 5].

Інструментарій сучасної методики оцінювання ефективності управління HR має ґрунтуватися

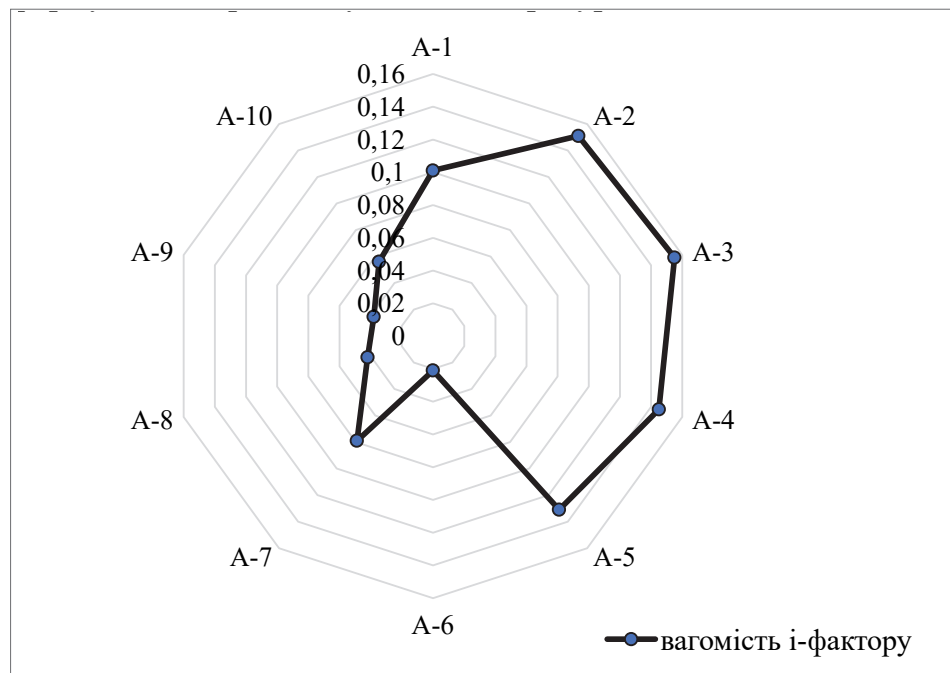


Рис. 1. Діаграма значимих чинників мікрорівня, що впливають на управління людськими ресурсами інноваційно-орієнтованих організацій

Джерело: авторська розробка

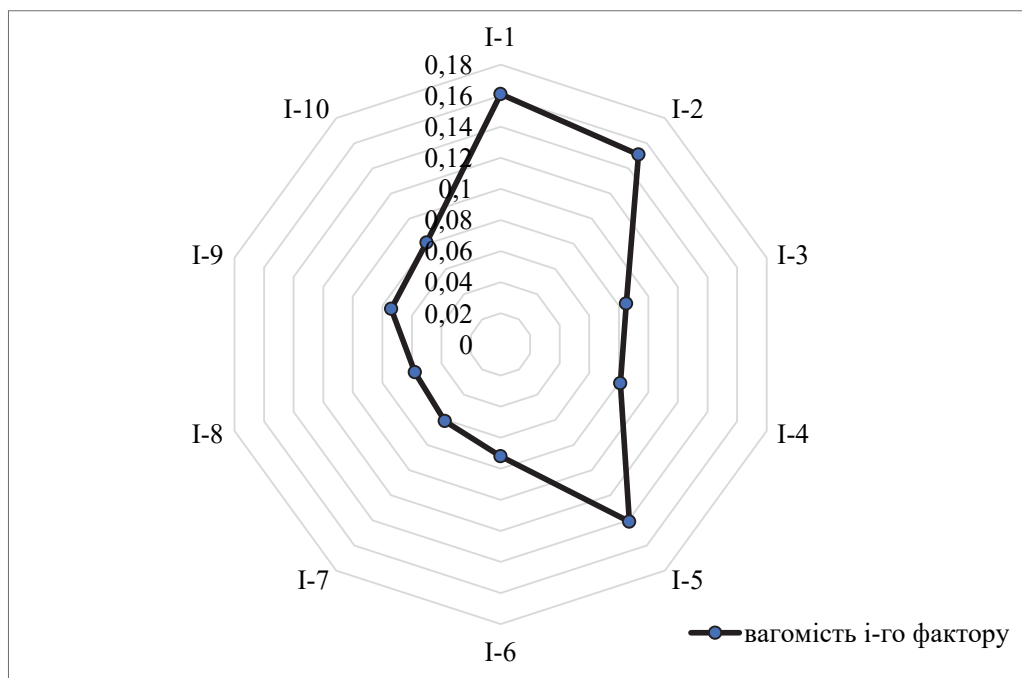


Рис. 2. Діаграма значимих чинників макrorівня, що впливають на управління людськими ресурсами інноваційно-орієнтованих організацій

Джерело: авторська розробка

на чіткому усвідомленні стратегічних цілей організації, розумінні актуальних управлінських трендів та їх постійному моніторингу, відкритості до змін, спрощеному системному мисленні управлінського персоналу, а також усвідомленні необхідності оперативної адаптації працівників до інноваційних трансформацій. Водночас оцінювання має охоплювати повний цикл управлінської діяльності — від етапу планування до стадії контролю результатів [9].

Нами розроблено поетапну методику оцінювання показників ефективності управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій. На першому етапі здійснюється формування вибіркової сукупності шляхом анкетування HR-фахівців організацій, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Другий етап передбачає обґрунтування та формування системи індикаторів оцінювання ефективності управління HR в умовах інноваційного середовища.

Третій етап спрямований на алгоритмізацію процедур розрахунку показників оцінювання ефективності управління HR в інноваційно орієнтованих організаціях.

Четвертий етап забезпечує формування інтегральної оцінки ефективності управління HR (IHRi) інноваційно орієнтованих організацій.

Запропонована методика адаптована до основних стадій HR-менеджменту: організаційної (OHRM), технологічної (THRM) та освітньої (EHRM) (табл. 2).

Методика оцінювання ефективності управління людськими ресурсами базується на таких принципах:

– принцип інноваційної спрямованості, відповідно до якого методика застосовується виключно в

організаціях, що функціонують в умовах інноваційного розвитку;

- принцип зрозумілості, що передбачає простоту використання інструментарію без порушення вимог системного підходу;
- принцип об'єктивності, згідно з яким результати апробації методики є індивідуальними для кожної організації та не залежать від суб'єктивних оцінок дослідника;
- принцип достовірності, що забезпечується використанням реальних даних про діяльність організацій в умовах інноваційного розвитку.
- принцип відповідності сформованому VUCA-середовищу показників, що передбачає здатність системи оцінювання враховувати мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність сучасного управлінського простору;
- принцип практичної орієнтованості, який полягає у можливості безпосереднього використання отриманих результатів у процесі управління персоналом інноваційно орієнтованих організацій.

В якості інструментарію інтегральної оцінки індикаторів організаційного (OHRM), технологічного (THRM) та освітнього (EHRM) рівнів використано метод Фелікса-Рітса, що дає змогу розрахувати узагальнений підсумковий індекс. Запропонована методика була апробована в системі HR-менеджменту інноваційно орієнтованих організацій Полтавської області.

Отримані результати оцінювання індикаторів дали змогу виявити проблемні зони в системі управління людськими ресурсами досліджуваних організацій, що відображено в таблиці 3.

Таблиця 2

Модифіковані індикатори оцінювання управління HR

Індикатори оцінювання	Показники оцінювання	Методика розрахунку
OHRM — організаційний менеджмент	O1 — Якісна укомплектованість персоналу	O1 = кількість робочих місць, зайнятих працівниками відповідної кваліфікації / загальна кількість робочих місць
	O2 — Рівень сформованості скілсету персоналу	O2 = кількість працівників з відповідним рівнем скілсету / загальна кількість працівників (адаптивне тестування знань і вмінь)
	O3 — Коефіцієнт закріпленості персоналу	O3 = кількість працівників, що продовжили роботу після 1 року / загальна кількість працівників
	O4 — Рівень емоційного інтелекту	O4 = кількість працівників з належним рівнем EI / загальна кількість працівників (онлайн-оцінювання EI)
	O5 — Узгодженість цілей персоналу з цілями бізнесу	O5 = середнє значення рангової оцінки відповідності цілям (1 — повна відповідність; 0,5 — часткова; 0 — відсутня відповідність)
THRM — технологічний менеджмент	T1 — Ступінь задоволеності працюючих	T1 = середнє значення рангової оцінки задоволеності (1 — повністю задоволені; 0,5 — частково; 0 — не задоволені)
	T2 — Рівень соціальної напруженості та конфліктності	T2 = середнє значення рангової оцінки (1 — конфлікти відсутні; 0,5 — виникають періодично; 0 — виникають часто)
	T3 — Рівень трансформації ролей у команді	T3 = середнє значення рангової оцінки (1 — легка адаптація до нової ролі; 0,5 — утруднена; 0 — виконує лише одну роль)
	T4 — Повнота зайнятості ролей (за моделлю Белбіна)	T4 = кількість наявних ролей у команді / 9 (від 1 до 9 ролей)
	T5 — Рівень залученості персоналу до інновацій	T5 = кількість працівників, залучених до інновацій / загальна кількість працівників
EHRM — освітній менеджмент	E1 — Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	E1 = кількість працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному періоді / загальна кількість працівників
	E2 — Кількість інноваційних розробок на одного працівника	E2 = кількість інноваційних розробок / кількість працівників, залучених до інновацій
	E3 — Рівень готовності працівників до інновацій	E3 = кількість нових інноваторів у звітному періоді / кількість нових інноваторів у попередньому періоді
	E4 — Частка працівників з науковим ступенем	E4 = кількість працівників з науковим ступенем / загальна кількість працівників

Джерело: авторська розробка

Встановлено, що інноваційно орієнтованим організаціям Полтавської області з метою підвищення інтегрального індексу ефективності доцільно посилити управлінський вплив на найбільш значущі індикатори, зокрема: рівень сформованості скілсету

персоналу (O2), рівень емоційного інтелекту працівників (O4), ступінь трансформації ролей у команді (T3), рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності (T5), кількість інноваційних розробок у розрахунку на одного працівника (E2), а також

Таблиця 3

Зведена таблиця ефективності управління HR за найбільш вагомими показниками

Організації	IHRi	O2	O4	T3	T5	E2	E3
X1	313	0,30	0,40	0,50	0,65	0,50	0,55
X2	234	0,40	0,40	0,40	0,30	0,55	0,60
X3	132	0,35	0,20	0,42	0,30	0,55	0,60
X4	542	0,90	0,80	0,90	0,60	0,60	0,80
X5	412	0,45	0,55	0,45	0,45	0,35	0,65
X6	195	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,60
X7	215	0,90	0,25	0,40	0,45	0,25	0,70
X8	277	0,50	0,65	0,40	0,30	0,55	0,35
X9	444	0,40	0,50	0,45	0,45	0,25	0,55
X10	295	0,35	0,50	0,35	0,65	0,60	0,45
Ціль	1000	1	1	1	1	1	1

Джерело: авторська розробка

рівень готовності працівників до впровадження інновацій (ЕЗ).

Процес управління людськими ресурсами в сучасних організаціях потребує впровадження результативного менеджменту, що ґрунтується на новітніх управлінських підходах повного циклу з урахуванням трансформацій соціально-економічного середовища. Прискорений розвиток і широке застосування інформаційних технологій безпосередньо відображаються на механізмах ефективного HR-управління інноваційно орієнтованих організацій, зумовлюючи зміну інструментів, форм і методів роботи з персоналом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження підтвердило необхідність удосконалення підходів до управління людськими ресурсами інноваційно орієнтованих організацій шляхом впровадження комплексної системи оцінювання ефективності HR-менеджменту. Показано, що традиційні кількісні показники, такі як продуктивність праці, обсяг виручки чи рівень плинності персоналу, не відображають повною мірою якісні характеристики роботи з персоналом та динаміку командної взаємодії, що

особливо актуально в умовах інноваційного розвитку економіки.

В статті запропоновано поетапну методику оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, яка охоплює організаційний, технологічний та освітній рівні HR-менеджменту. Визначено ключові індикатори, що мають найбільший вплив на інтегральний показник ефективності, зокрема: рівень сформованості скілсету, емоційний інтелект, здатність до трансформації ролей у команді, залученість персоналу до інноваційної діяльності, кількість інноваційних розробок на одного працівника та готовність персоналу до впровадження інновацій.

Таким чином, результати дослідження дозволяють не лише оцінювати поточний стан системи управління HR, але й визначати проблемні зони та пріоритетні напрямки розвитку. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками інноваційно орієнтованих організацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення адаптивності персоналу до змін та формування конкурентоспроможного та інноваційно активного колективу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> (дата звернення: 01.02.2026).
3. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». 2018. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html> (дата звернення: 15.01.2026).
4. Сердюк О.І., Мирна О.В., Корнійчук А.С., Олексій І.В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таверійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 3. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. 2017. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення: 20.01.2026).
6. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36/2021. С. 46–50.
7. Бащенко Л.М., Андріяш М.Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 93–99. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/93-99.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).
8. Варіс І.О., Кравчук О.І., Коновалова В.О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165
9. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення: 18.01.2026).

10. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>

References

1. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise personnel management system]. Ternopil: VPTs "Ekonomichna dumka TNEU" [in Ukrainian].
2. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostantia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, 6. Retrieved from: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> [in Ukrainian].
3. Salliven D. (2018). Stratehichna rol HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liudskymy resursamy v konteksti modeli "Piat rivniv vkladu HR" [Strategic role of HR service, understanding of the role of human resources management in the context of the model "Five levels of the contribution of HR"]. Retrieved from: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html> [in Ukrainian].
4. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniiichuk A. S., Oleksii I. V. (2023). Stratehichni priorityty upravlinnia personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management of executive authorities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 3. Retrieved from: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389> [in Ukrainian].
5. Kostiuhenko O., Poliakova E. Rol HR-menedzhera v pobudovi efektyvnoi roboty [The role of the HR manager in building effective work]. Retrieved from: <http://yurgazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoi-roboti.html> [in Ukrainian].
6. Voronina V. L., Horopashna A. V., Stovbun D. E. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 36/2021, 46–50 [in Ukrainian].
7. Batsenko L. M., Andriash M. Y. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy ta znanniamy pidpriemstv yak konkurentna perevaha orhanizatsii [Human resources and knowledge management as a competitive advantage of the organization]. *Naukovyj Visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3–4 (316–317), 93–99. Retrieved from: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/93-99.pdf> [in Ukrainian].
8. Varis I. O., Kravchuk O. I., Konovalova V. O. (2023). Otsiianie efektyvnosti HR biznes-protsesiv [Evaluation of the effectiveness of HR business processes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 82(3), 165–179. https://doi.org/10.33108/galician-visnyk_tntu2023.03.165 [in Ukrainian].
9. Zos-Kior M. V., Semeniuta M. V. (2020). Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> [in Ukrainian].
10. Chornodid I. C., Vasylets N. M., Fedotov O. O. (2024). Innovatsiyni stratehiyi upravlinnya lyudskymy resursamy v umovakh tsyfrovyzatsiyi [Innovative Strategies of Human Resource Management in the Context of Digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 02.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 33.65.338.4.379.8

Одрехівський Микола Васильович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Національний університет «Львівська політехніка»

Odrekhivskiy Mykola

Doctor Hab. of Economics, Professor,

Professor of the Department of Management and International Business

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-3165-4384

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11952

АНАЛІТИКА САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

ANALYTICS OF ENTERPRISE REHABILITATION

Анотація. Вступ. Санація підприємства розглядається як система фінансових та правових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства без припинення його господарської діяльності. Аналітика санації підприємств (АСП), як система методів та засобів аналізування організаційно-економічних станів підприємств, формує інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання, прогнозування та підтримування прийняття оптимальних рішень щодо станів глибини фінансової кризи, вибору методів та засобів санації підприємств, прогнозування результатів їхнього реалізування.

Мета. Метою статті є дослідження методів, засобів та процесів АСП для формування інформаційно-аналітичної бази підтримки прийняття управлінських рішень щодо реального фінансово-економічного стану підприємства, вибору оптимальної моделі фінансового оздоровлення.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження АСП включають: фінансову звітність підприємств; публікації у наукових журналах; ринкові та макроекономічні дані; внутрішні документи підприємств.

Методологічною основою АСП є поєднання системного, факторного та процесного підходів, що дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, взаємозв'язки між окремими фінансовими показниками та вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Використана комплексна методологія включає: традиційні фінансові методи; факторні та структурні методи; методи прогнозування банкрутства; управлінські методи; сучасні економіко-математичні та цифрові методи.

Результати. Проведене дослідження доводить, що АСП має базуватися на інтегруванні фінансових, управлінських та прогностичних методів і, таким чином, забезпечувати підприємствам комплексне оцінювання їхнього фінансового стану та формування обґрунтованої стратегії антикризового управління та розвитку.

Перспективи. Подальші дослідження АСП доцільно пов'язати із необхідністю адаптування антикризових інструментів до умов цифровізації економіки, зростання фінансових ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.

Ключові слова: аналітика, засоби, методи, підприємство, санація.

Summary. Introduction. Enterprise rehabilitation is considered as a system of financial and legal measures designed to restore an enterprise's solvency, liquidity, and financial resilience without terminating its economic activity. As a system of methods and means for analysing the organisational and economic conditions of enterprises, Enterprise Rehabilitation Analytics (ERA) provides an information and analytical framework for assessing, forecasting, and supporting optimal decision-making regarding the severity of the financial crisis, the choice of enterprise rehabilitation methods and means, and forecasting the results of their implementation.

Purpose. The article aims to study ERA methods, means, and processes for building an information and analytical framework to support managerial decision-making regarding an enterprise's current financial and economic condition and selecting the optimal model for financial recovery.

Materials and methods. Materials used to study ERA include financial statements of enterprises, publications in scientific journals, market and macroeconomic data, and internal enterprise documents.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The ERA methodological basis is a combination of system, factor, and process approaches, which makes it possible to comprehensively assess an enterprise's financial condition, the interrelationships between individual financial indicators, and the influence of internal and external factors. The comprehensive methodology used includes traditional financial methods, factor and structural methods, bankruptcy forecasting methods, management methods, and modern economic-mathematical and digital methods.

Results. The study proves that ERA should be based on the integration of financial, managerial, and forecasting methods and, thus, provide enterprises with a comprehensive assessment of their financial condition and help them design a sound strategy for crisis management and development.

Discussion. Further research on ERA should address the need to adapt anti-crisis tools to the conditions of economic digitalisation, growing financial risks, and unstable external environment.

Key words: analytics, means, methods, enterprise, rehabilitation.

Постановка проблеми. Аналітика санації підприємств (АСП) є важливою складовою антикризового управління та фінансового менеджменту. Вона спрямована на комплексне оцінювання і прогнозування фінансово-економічних станів суб'єктів господарювання та підтримування науково обґрунтованого прийняття рішень щодо станів суб'єктів господарювання та вибору ефективних заходів їхнього фінансового оздоровлення. У сучасних умовах циклічних криз, макроекономічної нестабільності та посилення конкурентного тиску зростає значення діагностування фінансових станів підприємств, своєчасного з'ясування проблем та розроблення ефективних санаційних заходів. Тому дослідження методів, засобів та процесів АСП може відігравати ключову роль у попередженні банкрутства, відновленні платоспроможності та забезпеченні довгострокової фінансової стійкості підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем санації підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних учених. Пігуль, Н. та Семенець, В. [7] до об'єктів АСП відносять фінансові ресурси підприємства, активи та зобов'язання, структуру капіталу, грошові потоки, рівень прибутковості, ліквідність, платоспроможність, а також внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансовий стан підприємств. Altman, E. I., Hotchkiss, E. та Wang, W. [1], Platt, H. D. i Platt, M. B. [8], Taffler, R. J. [11], Wruck, K. H. [13] для діагностування фінансової кризи, оцінювання санаційної спроможності підприємства та обґрунтування заходів фінансового оздоровлення пропонують застосовувати традиційні методи фінансового аналізу, факторні та структурні методи, методи прогнозування банкрутства, методи аналізу грошових потоків, управлінські методи, економікоматематичні та сучасні методи. Крамар В.В. [5], Петренко І.С. та Бондар, О. І. [6], Стеценко, Л. М. [10] методологічною основою оцінювання санаційної спроможності підприємств вважають інтегровану модель АСП, яка поєднує фінансову, операційну, ринкову, управлінську та ризик-орієнтовану аналітику в єдиній системі прийняття рішень щодо відновлення платоспроможності підприємств.

На основі аналізу останніх досліджень і публікацій АСП пропонується розглядати як комплексну

систему методів, засобів та показників, яка поєднує експрес-діагностику, поглиблений фінансовий аналіз, прогнозування банкрутства, оцінку санаційної спроможності, аналіз ефективності заходів та дозволяє керівництву приймати обґрунтовані санаційні управлінські рішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою АСП слід розглядати формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень щодо реального фінансово-економічного стану підприємства, вибору оптимальної моделі фінансового оздоровлення шляхом реструктуризації активів та зобов'язань, оптимізації витрат, залучення інвестицій та підвищення ефективності діяльності підприємства. До основних завдань АСП пропонується віднести: діагностування кризового фінансового стану, виявлення загрози банкрутства та ухвалення рішення щодо фінансового стану; визначення причин, масштабів та факторів фінансової дестабілізації; оцінювання рівня санаційної спроможності підприємства; формування та аналізування альтернативних форм та джерел фінансової санації; підтримування ухвалення оптимальних санаційних заходів; оцінювання та прогнозування фінансових результатів реалізації санаційних заходів, станів ефективності санації у динамічному режимі.

Виклад основного матеріалу. Об'єктами АСП виступають фінансові ресурси підприємства, активи та зобов'язання, структура капіталу, грошові потоки, рівень прибутковості, ліквідність, платоспроможність, а також внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансовий стан [7]. Тому до інформаційної бази АСП пропонується віднести фінансову звітність підприємства (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), управлінську звітність, бізнес-плани, дані внутрішнього контролю та зовнішню макроекономічну інформацію.

Для діагностування фінансової кризи, оцінювання санаційної спроможності підприємства та обґрунтування заходів фінансового оздоровлення застосовуються відповідні групи методів АСП, зокрема (табл. 1) [1; 8; 11; 13]: традиційні методи фінансового аналізу; факторні та структурні методи; методи прогнозування банкрутства; методи аналізування грошових потоків; управлінські методи;

Таблиця 1

Методи аналітики санації підприємств

№ з/п	Група методів	Конкретні методи	Мета застосування	Переваги	Обмеження
1	Традиційні методи фінансового аналізу	Горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз	Діагностика фінансового стану, оцінка ліквідності, стійкості та прибутковості	Простота, доступність, універсальність	Обмежена прогностична здатність
2	Факторні та структурні методи	Факторний аналіз, DuPont-аналіз, структурний аналіз капіталу	Виявлення причин зміни рентабельності та фінансової стійкості	Глибинна декомпозиція результатів	Потребують детальної інформації
3	Методи прогнозування банкрутства	Модель Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, логіт- та пробіт-моделі	Рання діагностика неплатоспроможності	Кількісна оцінка ризику банкрутства	Чутливість до галузевих особливостей
4	Методи аналізування грошових потоків	Cash Flow-аналіз, DSCR, аналіз покриття відсотків	Оцінка здатності обслуговувати борг	Орієнтація на реальні грошові надходження	Залежність від якості прогнозів
5	Управлінські методи	GAP-аналіз, CVP-аналіз, ABC/XYZ-аналіз, бенчмаркінг	Оптимізація витрат, визначення точки беззбитковості	Практична спрямованість	Менш ефективні без фінансової діагностики
6	Економіко-математичні та сучасні методи	Регресійний та кластерний аналіз, нейромережні моделі, машинне навчання, сценарний та імітаційний аналіз	Побудова прогностичних сценаріїв санації	Висока точність прогнозування	Складність реалізації

Джерело: розроблено автором на основі [1; 8; 11; 13]

економіко-математичні та сучасні методи прогнозування сценаріїв санації.

Однак, найбільш ефективною є інтегрована модель АСП [5; 6; 9], яка поєднує фінансову, операційну, ринкову, управлінську та ризик-орієнтовану аналітику в єдиній системі прийняття рішень щодо відновлення платоспроможності. Її сутністю є інтеграція різних методів аналізування (фінансового, факторного, структурного, прогнозного та управлінського) для формування єдиного інформаційно-аналітичного простору, що дозволяє комплексно оцінити санаційну спроможність підприємства. Методологічно вона спирається на моделі прогнозування неплатоспроможності, підходи корпоративної реструктуризації та сучасну концепцію санаційного менеджменту. Згідно з якою, санаційний менеджмент розглядається як системний процес відновлення платоспроможності, прибутковості та ринкової вартості підприємства, що перебуває у фінансовій або операційній кризі, шляхом глибокої реструктуризації стратегії, бізнес-моделі, фінансів та управління. Тому представляє собою комплексну систему методів, засобів та показників, поєднує експрес-діагностику, поглиблений фінансовий аналіз, прогнозування банкрутства, оцінку санаційної спроможності, аналіз ефективності заходів та дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечує повну оцінку фінансового стану підприємства, прогнозування ризиків банкрутства та розроблення ефективних заходів санації.

До основних компонент інтегрованої моделі АСП належать [1; 12; 13]: експрес-діагностика фінансового стану підприємств із застосуванням моделей Альтмана, Таффлера, Спрінгейта та Бівера, з метою швидкого оцінювання імовірності банкрутства; поглиблений фінансовий аналіз, зокрема: горизонтальний та вертикальний аналіз; коефіцієнтний аналіз; Cash Flow-аналіз; факторні та структурні методи: факторний аналіз прибутковості та рентабельності; DuPont-аналіз ROE; структурно-динамічний аналіз активів, капіталу та витрат; управлінські методи: GAP-аналіз (визначення розриву між фактичними та цільовими показниками); CVP-аналіз (точка беззбитковості); ABC/XYZ-аналіз та бенчмаркінг; методи прогнозування та сценарного моделювання: економіко-математичні методи (регресія, кластеризація, дискримінантні моделі); сучасні інструменти AI/ML для прогнозування дефолту та оцінки ризиків; сценарне моделювання фінансових результатів; оцінювання ефективності санаційних заходів: порівняння ключових фінансових показників до та після реалізації заходів; контроль виконання плану санації; коригування управлінських рішень на основі динаміки показників.

Слід зауважити, що реалізування зазначених компонент АСП доцільно здійснювати поетапно, згідно з алгоритмом, поданим на рис. 1.

На першому етапі проводиться експрес-діагностування фінансового стану підприємства з метою швидкого оцінювання глибини кризи,

імовірності банкрутства та фінансових резервів. Для цього застосовуються дискримінантні моделі Альтмана, Таффлера, Спрінгейта та Бівера [1; 8; 11].

Наступний етап передбачає поглиблене фінансове аналізування, факторне та структурне аналізування у межах яких досліджуються показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості та грошових потоків підприємства і на основі яких приймаються рішення щодо кризового стану підприємства та формуються відповідні управлінські заходи.

На третьому етапі, шляхом прогнозування та сценарного моделювання здійснюється оцінювання санаційної спроможності підприємства як комплексної аналітичної процедури, що полягає у визначенні можливостей суб'єкта господарювання відновити платоспроможність, фінансову стійкість та конкурентоспроможність шляхом розроблення та реалізування санаційних заходів за рахунок внутрішніх резервів чи залучення зовнішнього фінансування.

Завершальний етап АСП включає оцінювання ефективності санаційних заходів та формування аналітичного висновку, що містить рекомендації



Рис. 1. Алгоритм реалізування інтегрованої моделі АСП
Джерело: розроблено автором

щодо доцільності санації, вибору плану, форми та механізмів її реалізування. Тобто інтегрована модель АСП дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, поєднати стратегічний та фінансовий аналізи, підвищити точність прогнозів банкрутства, підтримати управлінські рішення на всіх рівнях та забезпечує можливість її адаптування до різних типів підприємств та галузей.

Надзвичайно важливою для реалізування АСП є система показників, яка охоплює [2; 3; 4; 9]: показники ліквідності (поточна, швидка, абсолютна ліквідність); показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, фінансового левериджу, забезпеченості власними оборотними коштами); показники прибутковості (ROA, ROE, операційна рентабельність); показники ділової активності; показники грошових потоків та покриття зобов'язань; інтегральні показники загрози банкрутства.

Аналізування зазначених показників у динаміці дозволяє оцінити глибину фінансової кризи та ефективність санаційних заходів. Ефективність АСП оцінюється шляхом порівняння фінансово-економічних показників до та після впровадження санаційних заходів. До основних критеріїв ефективності пропонується віднести [1; 8; 13]: відновлення платоспроможності, зростання ліквідності, покращення структури капіталу, стабілізація грошових потоків та підвищення прибутковості. Результати АСП використовуються для коригування санаційного плану, прийняття рішень щодо подальшої реструктуризації чи залучення інвесторів і кредиторів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки щодо АСП та формування інтегрованої моделі її реалізування: АСП є ключовим елементом санаційного менеджменту, що забезпечує своєчасне виявлення ознак фінансової дестабілізації, визначення масштабів кризових явищ та обґрунтування доцільності проведення фінансового оздоровлення, її значення зростає в умовах нестабільного зовнішнього середовища та підвищених ризиків неплатоспроможності; інструментарій реалізування АСП має комплексний характер, до нього входять традиційні фінансові методи (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз), факторні та структурні методи (зокрема DuPont-аналіз), управлінські інструменти (GAP-аналіз, CVP-аналіз, бенчмаркінг), а також економіко-математичні моделі прогнозування банкрутства, їх поєднання дозволяє перейти від констатації проблеми до визначення її причин та шляхів усунення; інтегрована модель АСП забезпечує системність та послідовність аналітичного процесу, вона охоплює етапи експрес-діагностики, поглибленого фінансового аналізу, факторного та структурного дослідження, управлінського оцінювання розривів між фактичним і цільовим фінансовим станом підприємства, прогнозування сценаріїв розвитку підприємства та формування

конкретних орієнтирів фінансового оздоровлення, що підвищує точність оцінювання санаційної спроможності та ефективність прийняття управлінських рішень; ефективність санаційних заходів оцінюється у динаміці, через порівняння ключових фінансових показників до та після реалізації заходів реструктуризації, де основними критеріями результативності виступають відновлення платоспроможності, покращення структури капіталу, стабілізація грошових потоків та зростання прибутковості.

Таким чином, АСП має базуватися на інтегруванні фінансових, управлінських та прогностич-

них методів, що забезпечує комплексне оцінювання фінансового стану та формування обґрунтованої стратегії антикризового розвитку. Тому перспективи подальших досліджень АСП доцільно пов'язати із необхідністю адаптації антикризових інструментів до умов цифровізації економіки, зростання фінансових ризиків та нестабільності зовнішнього середовища. Це зумовлює методологічне поглиблення АСП, цифровізацію аналітичних процесів та інтеграцію сучасних економіко-математичних інструментів, що забезпечить підвищення точності діагностики фінансової кризи та ефективності управлінських рішень.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Altman E. I., Hotchkiss E., Wang W. Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy (4th ed.). Wiley, 2019. 349 p.
2. Андрущак Є. М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 61. С. 451–456.
3. Боднар О. А., Бондаренко Г. Ю., Тарасенко В. П. Фінансова санація підприємства в умовах глобалізації України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 138–143.
4. Iershova N., Portna O., Tretyak V., Moskalenko K., Vasyliov O. Crisis Management: Innovative Financial and Accounting Technologies. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, № 2. P. 766–776.
5. Крамар В. В. Методологія оцінювання санаційної спроможності підприємства. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 45–58.
6. Петренко І. С., Боднар О. І. Фінансовий стан підприємства: оцінка ризиків та стратегія виходу з кризи. *Економіка і держава*. 2021. № 12. С. 82–95.
7. Пігуль Н., Семенець В. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення: 01.02.2026).
8. Platt H. D., Platt M. B. Predicting corporate financial distress: Reflections on choice-based sample bias. *Journal of Economics and Finance*. 2002. Вип. 26, № 2. С. 184–199.
9. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Т. 17, Вип. 2. С. 87–91.
10. Стеценко Л. М. Оцінювання потенціалу відновлення платоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. Т. 2, Вип. 45. С. 56–62.
11. Taffler R. J. The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and Business Research*. 1983. Vol. 13, Is. 52. P. 295–308.
12. Tereshchenko O. O. Anti-crisis financial management of enterprises. *Actual Problems of Economics*. 2018. Vol. 7, Is. 205. P. 94–102.
13. Wruck K. H. Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics*. 1990. Vol. 27, Is. 2. P. 419–444.

References

1. Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). *Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy* (4th ed.). Wiley. 349 p.
2. Andrushchak, Ye. M., & Bilenka, V. A. (2018). Finansova sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv. *Molodyi vchenyi*, 61, S. 451–456.
3. Bodnar, O. A., Bondarenko, H. Yu., & Tarasenko, V. P. (2019). Finansova sanatsiia pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii Ukrainy. *Infrastruktura rynku*, 35, S. 138–143.

4. Iershova, N., Portna, O., Tretyak, V., Moskalenko, K., & Vasyliiev, O. (2021). Crisis Management: Innovative Financial and Accounting Technologies. *TEM Journal*, 10(2), P. 766–776.
5. Kramar, V. V. (2019). Metodolohiia otsiniuvannia sanatsiinoi spromozhnosti pidpriiemstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 6, 45–58.
6. Petrenko, I. S., & Bondar, O. I. (2021). Finansovyi stan pidpriiemstva: otsinka ryzykiv ta stratehiia vykhodu z kryzy. *Ekonomika i derzhava*, 12, 82–95.
7. Pihul, N., & Semenets, V. (2020). Sutnist ta znachennia sanatsii pidpriiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (21). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34>
8. Platt, H. D., & Platt, M. B. (2002). Predicting corporate financial distress: Reflections on choice-based sample bias. *Journal of Economics and Finance*, 26(2), 184–199.
9. Starynets, O. H. (2018). Metody finansovoho analizu diialnosti pidpriiemstv u systemi antykrizovoho upravlinnia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 2(17), S. 87–91.
10. Stetsenko, L. M. (2020). Otsiniuvannia potentsialu vidnovlennia platospromozhnosti pidpriiemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, 45(2), 56–62.
11. Taffler, R. J. (1983). The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and Business Research*, 13(52), 295–308.
12. Tereshchenko, O. O. (2018). Anti-crisis financial management of enterprises. *Actual Problems of Economics*, 7(205), 94–102.
13. Wruck, K. H. (1990). Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 419–444.

Дата першого надходження статті до видання: 03.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 330.4: 504.06

Онищенко Андрій Михайлович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інформаційних систем та технологій
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Onyshchenko Andrii

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Information Systems and Technologies
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0003-3975-8946*

Остапенко Олександр Петрович

*кандидат економічних наук,
начальник кафедри фінансового забезпечення військ
Військового інституту
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Ostapenko Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences,
Head of the Department of Financial Support for the Troops
Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0003-3194-0372*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11962

МОДЕЛЮВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ВАРТІСНОЇ СТРУКТУРИ ЕКОЛОГІЧНО ЗБАЛАНСОВАНОЇ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ

MODELING THE COST-MATERIAL VALUE STRUCTURE OF AN ENVIRONMENTALLY BALANCED SECTORAL STRUCTURE OF THE ECONOMY

Анотація. Вступ. Економіки низки країн, що зазнають економічних трансформацій, потребують особливої уваги в питаннях ціноутворення та оплати продуктів екологічного сектора. Це складний комплекс проблем, який справляє принциповий вплив на макроекономіку, особливо стосовно рівня інфляції. У цьому аспекті інвестиційні еколого-економічні проекти залежать від адекватної побудови цінового простору. В таких умовах важливим аспектом економіки у сфері пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них є визначення економічної цінності кліматичних умов як природних ресурсів, природних послуг та їх адекватної ціни. Правильне врахування ціни ресурсів дозволить більш обґрунтовано визначити економічну ефективність альтернатив соціально-економічного та технологічного розвитку, кліматичної політики та її інструментів. Наприклад, розвивати енергетику, яка базується на вугіллі та пов'язана зі збільшенням викидів парникових газів або форсувати енергозбереження, одним з наслідків якого є зменшення впливу на глобальний клімат.

Обґрунтування збалансованих темпів та пропорцій соціально-економічного розвитку в процесі аналізу економічної системи суттєво пов'язано з аналітичним дослідженням інформації, що відображає кількісні взаємозв'язки між галузями. При цьому важливо, щоб аналіз був міжгалузевим, який поєднує всі цілі розвитку економічної системи. Міжгалузеві системи в такому розумінні слугують засобами для здійснення такого дослідження.

Мета. Будучи об'єктом аналізу, міжгалузева інформація описує галузі економіки з погляду їх взаємозв'язку в єдиному економічному комплексі. Але таке уявлення про міжгалузеву інформацію досить невизначене. Якщо розглядати галузі як відокремлені підсистеми економіки з притаманними їм господарськими, технологічними, матеріально-речовими та



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

вартісними структурами виробництва, то виникає питання: чи всі взаємозв'язки галузей є об'єктом міжгалузевого аналізу і якщо ні, то чим зумовлено звуження цієї множини? Для відповіді на це питання недостатньо вивчення лише структури виробництва або міжгалузових зв'язків. Необхідно також знати цілі аналізу.

Вплив цілей аналізу на структуру міжгалузевої інформації здійснюється переважно через наявні засоби аналітичних досліджень. Структура інформаційних масивів повинна бути узгодженою з вимогами, обумовленими процедурами їх перетворення. Цілі міжгалузевого балансу, будучи сформульованими, певною мірою визначають і відповідні засоби. Слід, однак, враховувати динаміку взаємодії цілей та засобів. Вона полягає в тому, що певний рівень розвитку засобів дозволяє досягти відповідних цілей. Ускладнення цілей висуває нові вимоги до засобів та слугує джерелом їх розвитку.

Таким чином, постає необхідність реалізації системного, комплексного аналізу взаємозв'язку між галузями економічної системи на базі дослідження багатоцільових аспектів економічного розвитку. Економічний результат від керуючих впливів у системі моделей визначається через розв'язання задач розвитку тих підсистем, на які прямо або опосередковано спрямовані ці впливи, що потребує додатково враховувати фактор динамічних змін основних економічних показників.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження складають аналітичні матеріали Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства охорони навколишнього природного середовища України, Державного комітету статистики України науково-дослідних установ та вузів; монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, збірники, дані річних звітів, інформаційних та аналітичних бюлетенів, тижневиків, наукові дослідження та публікації розміщені в мережі Internet, методичні та аналітичні матеріали й документи міжнародних організацій ООН, міжурядових організацій ЮНЕП, ЮНЕСКО, ОЕСР, а також законодавчі та нормативні акти з питань політики охорони навколишнього природного середовища України та інших держав.

Методологічною основою статті є системний підхід до аналізу еколого-економічної взаємодії, розвинутий у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. При дослідженні галузевої структури економіки – метод «витрати-випуск», магістральну теорію балансових моделей, елементи теорії агрегування. Зважаючи на економічний характер дослідження, застосовано елементи економічної теорії, мікро-, макроекономіки, міжнародної економіки. Екологічна складова покликала необхідність застосування знань з основ екології, концепції сталого розвитку, охорони довкілля та природокористування.

Результати. У статті досліджено методологічні засади моделювання матеріально-вартісної структури екологічно збалансованої галузевої структури економіки в умовах сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність використання динамічних міжгалузових еколого-економічних моделей типу «витрати-випуск» для аналізу взаємозв'язків між галузями виробництва та природоохоронної діяльності. Розглянуто пряму та двоїсту динамічні моделі Леонтьєва–Форда, що відображають узгодженість матеріально-речової та вартісної структури валового продукту з урахуванням процесів забруднення довкілля та його очищення. Проведено аналіз траєкторій розвитку рівноважних цін і валових випусків за різних припущень щодо динаміки доданої вартості. Показано, що зростаючим траєкторіям прямої моделі відповідають спадні траєкторії двоїстої моделі, що обґрунтовує новий напрям досліджень – динамічну теорію двоїстості в еколого-економічних системах.

Перспективи. Отримані результати можуть бути використані при формуванні економічної та кліматичної політики, а також у процесі прогнозування структурних змін економіки.

Ключові слова: еколого-економічне моделювання, міжгалузовий баланс, динамічна модель Леонтьєва–Форда, екологічно збалансована економіка, ціноутворення, сталий розвиток, матеріально-вартісна структура.

Summary. Introduction. The economies of a number of countries undergoing economic transformation require special attention to issues of pricing and payment for products of the environmental sector. This is a complex set of problems that has a fundamental impact on the macroeconomy, particularly with regard to inflation levels. In this context, investment-based environmental and economic projects depend on the adequate formation of the pricing space. Under such conditions, an important aspect of the economy in the field of climate change mitigation and adaptation is the determination of the economic value of climatic conditions as natural resources and ecosystem services, as well as the establishment of their adequate prices. Proper consideration of resource pricing makes it possible to more reasonably assess the economic efficiency of alternative socio-economic and technological development paths, climate policy, and its instruments. For example, a choice arises between developing coal-based energy production associated with increased greenhouse gas emissions and intensifying energy conservation, one of the consequences of which is a reduced impact on the global climate.

The justification of balanced rates and proportions of socio-economic development in the process of analyzing the economic system is closely linked to the analytical study of information that reflects quantitative interrelations among economic sectors. At the same time, it is essential that the analysis be intersectoral, integrating all development objectives of the economic system. Intersectoral systems, in this sense, serve as tools for conducting such an analysis.

Purpose. As an object of analysis, intersectoral information describes economic sectors in terms of their interconnections within a unified economic complex. However, this understanding of intersectoral information is rather vague. If sectors are considered as distinct subsystems of the economy with their inherent economic, technological, material-physical, and value production structures, the question arises as to whether all interrelations among sectors constitute the object of intersectoral analysis, and if not, what determines the narrowing of this set. To answer this question, it is insufficient to study only the production structure or intersectoral linkages; it is also necessary to understand the objectives of the analysis.

The influence of analytical objectives on the structure of intersectoral information is exercised primarily through the available analytical tools. The structure of information arrays must be consistent with the requirements imposed by the procedures

of their transformation. Once formulated, the objectives of the input-output balance to some extent also determine the corresponding analytical tools. However, the dynamic interaction between objectives and tools should be taken into account. This dynamic consists in the fact that a certain level of development of analytical tools makes it possible to achieve corresponding objectives, while the increasing complexity of objectives generates new requirements for tools and serves as a source of their further development.

Thus, there arises the necessity to implement a systemic and comprehensive analysis of intersectoral interrelations within the economic system based on the study of multi-objective aspects of economic development. The economic outcome of control actions within a system of models is determined through solving development problems of those subsystems to which these actions are directly or indirectly directed, which additionally requires accounting for the factor of dynamic changes in key economic indicators.

Materials and Methods. The information base of the study includes analytical materials of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Ministry of Environmental Protection of Ukraine, the State Statistics Committee of Ukraine, research institutions and higher educational establishments; monographic studies and articles by domestic and foreign authors; materials of scientific and practical conferences; collections, annual report data, informational and analytical bulletins, weeklies; scientific research and publications available on the Internet; as well as methodological and analytical materials and documents of international organizations such as the UN, intergovernmental organizations UNEP, UNESCO, OECD, and legislative and regulatory acts concerning environmental protection policy of Ukraine and other countries.

The methodological foundation of the article is the systems approach to the analysis of environmental-economic interactions, developed in the works of domestic and foreign scholars. In studying the sectoral structure of the economy, the input-output method, the core theory of balance models, and elements of aggregation theory are applied. Given the economic nature of the research, elements of economic theory, microeconomics, macroeconomics, and international economics are used. The environmental component necessitated the application of knowledge from basic ecology, the concept of sustainable development, environmental protection, and natural resource management.

Results. The article investigates the methodological principles of modeling the material-value structure of an environmentally balanced sectoral structure of the economy under conditions of sustainable development. The expediency of using dynamic intersectoral environmental-economic input-output models for analyzing interrelations between production sectors and environmental protection activities is substantiated. The direct and dual dynamic Leontief-Ford models are considered, reflecting the consistency of the material-physical and value structures of gross output while accounting for processes of environmental pollution and its abatement. An analysis of the development trajectories of equilibrium prices and gross outputs under different assumptions regarding the dynamics of value added is conducted. It is shown that increasing trajectories of the direct model correspond to decreasing trajectories of the dual model, which substantiates a new direction of research – the dynamic theory of duality in environmental-economic systems.

Discussion. The obtained results may be used in the formation of economic and climate policy, as well as in forecasting structural changes in the economy.

Key words: environmental-economic modeling, input-output balance, dynamic Leontief-Ford model, environmentally balanced economy, pricing, sustainable development, material-value structure.

Постановка проблеми. Дослідження галузевої структури економіки в натуральних показниках зумовлює необхідність переходу до відповідної вартісної (цінової) структури, яка відображає економічну оцінку виробничих процесів та результатів господарської діяльності. Такий перехід є принципово важливим, оскільки саме цінові показники забезпечують можливість узгодження матеріально-речових потоків із фінансово-економічними характеристиками розвитку економічної системи.

Визначення динаміки цін з урахуванням різноманітних економічних гіпотез — зокрема щодо змін у технологічній структурі виробництва, еволюції попиту і пропозиції, інфляційних процесів, державного регулювання та зовнішньоекономічних чинників — дає змогу здійснити глибокий аналіз чинної системи цін. Це, у свою чергу, створює передумови для її порівняння з розрахунковими, нормативними або модельними значеннями, отриманими в межах економіко-математичного моделювання.

У результаті такого аналізу з'являється можливість встановити та кількісно охарактеризувати взаємозв'язки між основними показниками динаміки натуральних і вартісних моделей, що відображають реальні пропорції міжгалузевої взаємодії. Це дозволяє виявити структурні дисбаланси, оцінити ефективність цінових механізмів і обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку та підвищення ефективності функціонування економічної системи в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засоби міжгалузевого аналізу, що стали предметом дослідження цього розділу, розбудовуються в рамках методології динамічного міжгалузевого балансу та призначені для використання цієї методології при розв'язуванні конкретних задач планування. Використання методології динамічного міжгалузевого балансу в плануванні стало потужним стимулом розвитку відповідних моделей та чисельних методів.

Основи сучасної теорії міжгалузевих балансових моделей викладені, наприклад, в роботах [1–3].

На даний час розроблено два способи формування номенклатури галузей в моделях міжгалузевих систем: через виокремлення «чистих» та «господарських» галузей. Виокремлення чистих галузей призводить до формування галузевої номенклатури за принципом однорідності продукції, що є основою розробки міжгалузевих технологічних зв'язків згідно з методологією міжгалузевого балансу. Поняття господарської галузі лежить в основі формування номенклатури за принципом відомчої приналежності. Така структура економічної системи може бути використана при розробці механізмів управління. Взаємозв'язок між описаними способами структуризації економічної системи висвітлено в роботах [4–5].

У цьому дослідженні в основу формування міжгалузевої системи покладено принцип виокремлення чистих галузей — як відповідної методології міжгалузевого балансу. В процесі міжгалузевого аналізу галузеві підсистеми відіграють роль блоків, в яких виконуються процедури обчислення даних, що описують галузі в термінах міжгалузевих моделей.

Схема динамічного міжгалузевого балансу пов'язується з певною структурою ресурсів, залучених у виробництво: основних фондів, оборотних фондів, трудових ресурсів. Така класифікація ґрунтується на особливостях відтворення кожної категорії ресурсів та передбачає, що галузеві інформаційні масиви повинні містити достатньо даних для формування векторів витрат цих ресурсів. У подальшому структура галузевих інформаційних масивів визначається типом моделей міжгалузевого аналізу. Згідно з методологією динамічного міжгалузевого балансу галузева інформація повинна містити величини відповідних показників на кожен момент планового періоду. Цією умовою галузевим підсистемам необхідно відображати процес матеріалізації науково-технічного прогресу. Перераховані вимоги до формування галузевої інформації закладаються в основу побудови галузевих підсистем.

Перша прикладом математичної інтерпретації таких систем стала балансова модель, що охоплює взаємозв'язки економіки та навколишнього середовища, була запропонована В. Леонтьєвим та Д. Фордом [6]. Вона узагальнює схему класичного міжгалузевого балансу і вміщує дві групи галузей: основне виробництво (галузі матеріального виробництва) та допоміжне виробництво (галузі зі знищення забруднень). Основні умови моделі виражаються системою рівнянь:

$$\begin{aligned} x_1 &= A_{11}x_1 + A_{12}x_2 + y_1, \\ x_2 &= A_{21}x_1 + A_{22}x_2 - y_2. \end{aligned} \quad (1)$$

В системі (1) $x_1 = (x_1^1, x_2^1, \dots, x_n^1)^T$ — вектор-стовпчик об'ємів виробництва продукції;

$$x_2 = (x_1^2, x_2^2, \dots, x_m^2)^T$$

— вектор-стовпчик об'ємів знищених забруднюючих речовин;

$$y_1 = (y_1^1, y_2^1, \dots, y_n^1)^T$$

— вектор-стовпчик об'ємів кінцевої продукції;

$$y_2 = (y_1^2, y_2^2, \dots, y_m^2)^T$$

— вектор-стовпчик об'ємів незнищених забруднень;

$$A_{11} = (a_{ij}^{11})_1^n$$

— квадратна матриця коефіцієнтів прямих витрат продукції i на виробництво одиниці продукції j ;

$$A_{12} = (a_{ig}^{12})_{i,g=1}^{n,m}$$

— прямокутна матриця витрат продукції i на одиницю знищення забруднювачів g ;

$$A_{21} = (a_{kj}^{21})_{k,j=1}^{m,n}$$

— прямокутна матриця випуску забруднювачів k на одиницю виготовленої продукції j ;

$$A_{22} = (a_{kg}^{22})_1^m$$

— квадратна матриця випуску забруднювачів k на одиницю знищення забруднювачів g .

Запропонована В. Леонтьєвим динамічна міжгалузева модель [7] стала класичним прикладом використання систем диференціальних рівнянь в дослідженні проблем економічного зростання. За аналогією з цим для статичної еколого-економічної моделі Леонтьєва-Форда запропоновано відповідну динамічну балансову модель взаємодії економіки та навколишнього середовища [8]:

$$x_1(t) = A_{11}x_1(t) + A_{12}x_2(t) + B_1\dot{x}_1(t) + B_2\dot{x}_2(t) + y_1(t), \quad (2)$$

$$x_2(t) = A_{21}x_1(t) + A_{22}x_2(t) - y_2(t),$$

де

$$A_1 = A_{11} + A_{22}(E_2 - A_{22})^{-1}A_{21},$$

$$l = l_1 + l_2(E_2 - A_{22})^{-1}A_{21}$$

— вектор-стовпчик об'ємів виробництва продукції;

$$\dot{x}_1(t) = (\dot{x}_1^1(t), \dot{x}_2^1(t), \dots, \dot{x}_n^1(t))^T$$

— вектор-стовпчик абсолютних приростів виробництва продукції;

$$y_1(t) = (y_1^1(t), y_2^1(t), \dots, y_n^1(t))^T$$

— вектор-стовпчик споживання продукції, включаючи невикористане нагромадження;

$$x_2(t) = (x_1^2(t), x_2^2(t), \dots, x_m^2(t))^T$$

— вектор-стовпчик об'ємів виробництва із знищення забруднювачів;

$$\dot{x}_2(t) = (\dot{x}_1^2(t), \dot{x}_2^2(t), \dots, \dot{x}_m^2(t))^T$$

— вектор-стовпчик абсолютних приростів виробництва із знищення забруднювачів;

$$y_2(t) = (y_1^2(t), y_2^2(t), \dots, y_m^2(t))^T$$

— вектор-стовпчик об'ємів незнищених забруднювачів — викиди забруднювачів у навколишнє середовище;

$$A_{11} = (a_{ij}^{11})_1^n$$

— квадратна матриця коефіцієнтів прямих матеріальних витрат на виробництво продукції (сюди належать також витрати на відновлення вибуття і капітальний ремонт основних виробничих фондів основного виробництва);

$$A_{12} = (a_{ig}^{12})_{i,g=1}^{n,m}$$

— прямокутна матриця коефіцієнтів прямих матеріальних витрат на знищення забруднювачів (сюди входять також витрати на відновлення вибуття і капітальний ремонт основних виробничих фондів допоміжного виробництва — очисних споруд);

$$A_{21} = (a_{kj}^{21})_{k,j=1}^{m,n}$$

— прямокутна матриця коефіцієнтів випуску забруднювачів основним виробництвом;

$$A_{22} = (a_{kg}^{22})_1^m$$

— квадратна матриця коефіцієнтів випуску забруднювачів допоміжним виробництвом — очисними спорудами;

$$B_1 = (b_{ij}^1)_1^n$$

— квадратна матриця коефіцієнтів капіталомісткості природств основного виробництва;

$$B_2 = (b_{ig}^2)_{i,g=1}^{n,m}$$

— прямокутна матриця коефіцієнтів капіталомісткості природств допоміжного виробництва.

Перше рівняння системи моделює розподіл валового випуску за галузями на виробниче споживання основного та допоміжного виробництв, приріст їх основних виробничих фондів та кінцеве споживання. Друге — динаміку обсягів забруднюючих речовин.

Метою статті є розвиток методології моделювання теорії економічного збалансованого зростання в умовах розширення економічної системи до масштабів соціально-еколого-економічної. Основою для цього може слугувати балансова еколого-економічна модель «витрати — випуск», яка адекватно передає узгодженість матеріально-речової та вартісної структур валового продукту в процесі аналізу варіантів розвитку галузей економічної системи.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження складають аналітичні матеріали Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства охорони навколишнього природного

середовища України, Державного комітету статистики України науково-дослідних установ та вузів; монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, збірники, дані річних звітів, інформаційних та аналітичних бюлетенів, тижневиків, наукові дослідження та публікації розміщені в мережі Internet, методичні та аналітичні матеріали й документи міжнародних організацій ООН, міжурядових організацій ЮНЕП, ЮНЕСКО, ОЕСР, а також законодавчі та нормативні акти з питань політики охорони навколишнього природного середовища України та інших держав.

Методологічною основою статті є системний підхід до аналізу еколого-економічної взаємодії, розвинутий у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. При дослідженні галузевої структури економіки — метод «витрати-випуск», магістральну теорію балансових моделей, елементи теорії агрегування. Зважаючи на економічний характер дослідження, застосовано елементи економічної теорії, мікро-, макроекономіки, міжнародної економіки. Екологічна складова покликана необхідність застосування знань з основ екології, концепції сталого розвитку, охорони довкілля та природо-користування.

Виклад основного матеріалу. Застосування ринкових механізмів в еколого-економічних відносинах потребує створення нового механізму формування цін. Для ринкової економіки характерне існування вільних, об'єктивно сформованих під впливом ринкової кон'юнктури цін, переважно встановлених фірмами. Разом з тим проблеми цін взаємопов'язані з низкою інших проблем соціально-економічного розвитку, тому питання їх формування в еколого-економічних системах необхідно розглядати як на макро-, так і мікрорівні. Особливим завданням при формуванні цін для обох рівнів постає питання їх прогнозування. При цьому повинна відстежуватись динаміка зміни ціни основних еколого-економічних показників по галузях економічної та екологічної діяльності та реалізовуватись, у випадку необхідності, певне регулювання.

Нехай $p_1 \geq 0$ та $p_2 \geq 0$, як і раніше, вектори-рядки ціни на продукцію та вартість знищення забруднювачів відповідно. Помножимо зліва перше рівняння системи (2) на p_1 , а друге рівняння на p_2 . Одержимо

$$\begin{aligned} p_1 x_1 &= p_1 A_{11} x_1 + p_1 A_{12} x_2 + p_1 B_1 \dot{x}_1 + p_1 B_2 \dot{x}_2 + p_1 y_1, \\ p_2 x_2 &= p_2 A_{21} x_1 + p_2 A_{22} x_2 - p_2 y_2. \end{aligned} \quad (3)$$

Складемо рівності (3). Одержимо

$$\begin{aligned} p_1 x_1 + p_2 x_2 &= p_1 A_{11} x_1 + p_2 A_{21} x_1 + p_1 A_{12} x_2 + \\ &+ p_2 A_{22} x_2 + p_1 B_1 \dot{x}_1 + p_2 B_2 \dot{x}_2 + p_1 y_1 - p_2 y_2 \end{aligned} \quad (4)$$

Використаємо дві класичні для екологічної економіки гіпотези: «сумарна вартість споживан-

ня еколого-економічного продукту рівна сумарній оцінці виробництва» та «вартість всього капіталу незмінна в часі» [9]. Ці гіпотези означають

$$\begin{aligned} p_1 y_1 - p_2 y_2 &= r_1 x_1 + r_2 x_2, \\ \frac{d}{dt}(p_1 B_1 x_1 + p_1 B_2 x_2) &= \dot{p}_1 B_1 x_1 + \dot{p}_1 B_2 x_2 + \\ &+ p_1 B_1 \dot{x}_1 + p_1 B_2 \dot{x}_2 = 0. \end{aligned} \quad (5)$$

З урахуванням (5) співвідношення (4) набуває вигляду

$$\begin{aligned} (p_1 - p_1 A_{11} - p_2 A_{21} + \dot{p}_1 B_1 - r_1) x_1 + \\ + (p_2 - p_1 A_{12} - p_2 A_{22} + \dot{p}_1 B_2 - r_2) x_2 = 0. \end{aligned} \quad (6)$$

Оскільки співвідношення (6) повинно бути справедливим для будь-яких $x_1 \geq 0$ та $x_2 \geq 0$, то маємо

$$\begin{aligned} p_1 &= p_1 A_{11} + p_2 A_{21} - \dot{p}_1 B_1 + r_1, \quad p_1 \geq 0, \\ p_2 &= p_1 A_{12} + p_2 A_{22} - \dot{p}_1 B_2 + r_2, \quad p_2 \geq 0. \end{aligned} \quad (7)$$

Це є двоїста динамічна модель Леонтьєва-Форда (модель цін). На основі другого співвідношення (7) можна дійти висновку, що збільшення в часі виробництва продукції, а також збільшення в часі обсягів знищення забруднювачів безпосередньо приводить до автоматичного зменшення в часі цін продукції та вартості знищення забруднювачів. Діє ефект незмінності в часі кількості грошей в економіці.

З метою дослідження отриманої моделі виразимо $p_2(t)$ з другого рівняння та підставимо у перше:

$$\begin{aligned} p_1(t) \left(E_1 - A_{11} - A_{12} (E - A_{22})^{-1} A_{21} \right) + \\ + \dot{p}_1(t) \left(B_2 (E - A_{22})^{-1} A_{21} + B_1 \right) = \\ = r_2(t) (E - A_{22})^{-1} A_{21} + r_1(t) \end{aligned}$$

Введемо позначення:

$$\begin{aligned} A_1 &= A_{11} + A_{12} (E - A_{22})^{-1} A_{21}, \\ B &= B_2 (E - A_{22})^{-1} A_{21} + B_1, \\ r(t) &= r_2(t) (E - A_{22})^{-1} A_{21} + r_1(t) \end{aligned}$$

та перепишемо отриману рівність у вигляді:

$$p_1(t) = p_1(t) A_1 - \dot{p}_1(t) B + r(t). \quad (8)$$

З продуктивності статичної моделі Леонтьєва-Форда випливає, що матриці A_{11} , A_{22} та A_1 — продуктивні. Надалі при аналізі будемо також вважати матрицю A_1 нерозкладною [10].

Для подальшого аналізу отриманої моделі введемо припущення щодо зміни у часі векторів коефіцієнтів доданої вартості.

1. Вектори коефіцієнтів доданої вартості основного та допоміжного виробництва є нуль-векторами: $r_1(t) = 0$, $r_2(t) = 0$.

В такому випадку система (6) набуває вигляду системи лінійних однорідних диференціальних рівнянь зі сталими коефіцієнтами:

$$p_1(t) = p_1(t) A_1 - \dot{p}_1(t) B.$$

Її загальний розв'язок визначається умовою

$$p_1(t) = \sum_{s=1}^n d_s k_s e^{\lambda_s t},$$

де λ_s — корені характеристичного рівняння:

$$\det [E_1 + \lambda B (E_1 - A_1)^{-1}] = 0; \quad (9)$$

k_s — відповідні λ_s власні вектори матриці $B(E_1 - A_1)^{-1}$, d_s — константи, що визначаються із системи лінійних алгебраїчних рівнянь

$$\sum_{s=1}^n d_s k_s = p_1(0).$$

Відповідно до прийнятих припущень матриця $B(E_1 - A_1)^{-1}$ невід'ємна. Відповідно до теореми Перрона [11] вона має додатне власне число $\hat{\mu}$ (корінь Фробеніуса-Перрона), що перевищує за модулем всі інші власні числа цієї матриці, і відповідний йому власний вектор $\hat{k} > 0$. Інші власні вектори обов'язково мають компоненти різних знаків.

Кореню Фробеніуса-Перрона $\hat{\mu}$ відповідає корінь $\hat{\lambda}$ характеристичного рівняння згідно зі співвідношенням $\hat{\lambda} = -\hat{\mu}^{-1} < 0$.

Траєкторія, що визначає розв'язок, є сумою експонент. Очевидно, що при $t \rightarrow \infty$ в ній починає переважати доданок з максимальною дійсною частиною λ_s . Можливі дві взаємно протилежні ситуації:

- 1) домінуючою є експонента $e^{\hat{\lambda} t}$;
- 2) домінуючою є експонента з темпом $\lambda_s \neq \hat{\lambda}$.

У першому випадку темпи приросту продукції кожної галузі прямують до технологічного темпу приросту $\hat{\lambda}$, а гранична галузева структура національного доходу визначається пропорціями компонент власного вектора $\hat{k}$. У другому випадку траєкторія системи визначається власним вектором k_s , який має компоненти різних знаків. Тому при достатньо великих t у розв'язку обов'язково з'являються від'ємні компоненти.

Таким чином, розв'язок, в якому домінує доданок з темпом, відмінним від $\hat{\lambda}$, є економічно неприйнятним.

Зауваження. Порівнюючи диференціальні рівняння (2) та (8), приходимо до висновку, що темпи росту прямої та двоїстої моделей Леонтьєва-Форда рівні за величиною, але протилежні за знаком. Якщо виробництво зростає з деяким темпом, то рівноважні ціни при цьому спадають із цим же темпом. Це наслідок прийнятої нами гіпотези «вартість капіталу незмінна в часі».

2. Вектор коефіцієнтів доданої вартості задається експоненціальною функцією

$r(t) = r(0)e^{vt}$ (як частинний випадок при $v = 0$ маємо $r(t) = r(0) = \text{const}$).

При цьому вважаємо, що компоненти вектора зростають з одним і тим самим сталим темпом $v \geq 0$, а $r(0) \geq 0$.

Частинний розв'язок системи (8) визначається рівністю

$$p_1^0(t) = r(0) \left[E_1 + vB(E_1 - A_1)^{-1} \right]^{-1} e^{vt}, \quad (10)$$

а загальний розв'язок неоднорідної системи (7) у вигляді:

$$p_1(t) = \sum_{s=1}^n d_s k_s e^{\lambda_s t} + r(0) \left[E_1 + vB(E_1 - A_1)^{-1} \right]^{-1} e^{vt}. \quad (11)$$

Невизначені константи d_s визначають як розв'язки системи лінійних алгебраїчних рівнянь:

$$\sum_{s=1}^n d_s k_s = p_1(0) - r(0) \left[E_1 + vB(E_1 - A_1)^{-1} \right]^{-1}.$$

При відомих значеннях k_s конкретні значення розв'язку (11) знаходяться шляхом задання темпу приросту споживання v .

Таким чином, виходячи із загальної теорії моделювання динамічних систем, проведено дослідження двоїстої динамічної моделі Леонтьєва-Форда, зокрема, побудовано траєкторії поведінки рівноважних цін залежно від встановлених припущень щодо зміни векторів коефіцієнтів доданої вартості основного та допоміжного виробництв. Проведений аналіз дозволяє встановити взаємозв'язок між прямою та двоїстою моделями. Так, окрім можливості переходу від однієї моделі до іншої, встановлено, що їх корені Фробеніуса-Перрона рівні за модулем, причому зростаючій траєкторії прямої задачі відповідає спадна траєкторія двоїстої, і навпаки. Останнє дає підстави вести мову про новий напрямок досліджень — динамічну теорію двоїстості.

На наступному кроці визначимо аналітичний вигляд магістральної траєкторії моделі (7).

Як і в попередньому випадку, розглядаємо наведену модель як систему неоднорідних диференціальних рівнянь з сталими коефіцієнтами. Тому в умовах поставленого завдання — визначення магістральних траєкторій — реалізуємо методику дослідження, аналогічну попередньо проведеної.

Перейдемо до розгляду відповідної однорідної системи диференціальних рівнянь:

$$\begin{aligned} p_1(t) &= p_1(t)A_{11} + p_2(t)A_{21} - \dot{p}_1(t)B_1, \\ p_2(t) &= p_2(t)A_{12} + p_2(t)A_{22} - \dot{p}_1(t)B_2. \end{aligned}$$

Будемо шукати розв'язки отриманої системи у вигляді:

$$\begin{aligned} p_1(t) &= e^{vt} p_1(0), \\ p_2(t) &= e^{vt} p_2(0). \end{aligned}$$

З урахуванням останньої система лінійних однорідних диференціальних рівнянь визначається розв'язками:

$$\begin{aligned} p_1(0) &= p_1(0)A_{11} + p_2(0)A_{21} - v p_1(0)B_1, \\ p_2(0) &= p_1(0)A_{12} + p_2(0)A_{22} - v p_1(0)B_2. \end{aligned}$$

Провівши серію нескладних математичних перетворень, отримуємо рівність

$$p_1(0) \left(E_1 + vB(E_1 - A_1)^{-1} \right) = 0$$

або в іншому вигляді

$$p_1(0) \left(B(E_1 - A_1)^{-1} - \lambda E_1 \right) = 0, \quad p_1(0) \geq 0, \quad v = -\lambda^{-1}.$$

Тоді

$$\lambda = \lambda_{B(E_1 - A_1)^{-1}} > 0, \quad p_1(0) = p_{B(E_1 - A_1)^{-1}} \geq 0,$$

$$v = -\mu = -\lambda^{-1}_{(E_1 - A_1)^{-1}B} < 0,$$

де

$$\lambda_{B(E_1 - A_1)^{-1}} > 0$$

— корінь Фробеніуса, а

$$p_{B(E_1 - A_1)^{-1}} > 0$$

— лівий вектор Фробеніуса матриці $B(E_1 - A_1)^{-1}$.

При цьому, як легко перевірити,

$$\lambda_{B(E_1 - A_1)^{-1}} = \lambda_{(E_1 - A_1)^{-1}B}.$$

На наступному етапі будемо розглядати неоднорідну систему (7) за умови

$$\begin{aligned} r_1(t) &= e^{k_1 t} r_1(0), \quad r_1(0) \geq 0, \\ r_2(t) &= e^{k_2 t} r_2(0), \quad r_2(0) \geq 0. \end{aligned}$$

Відповідні розв'язки

$$p_1(t) = p_1(0)e^{vt}, \quad p_2(t) = p_2(0)e^{vt}$$

визначаються співвідношеннями:

$$\begin{aligned} e^{vt} p_1(0) &= e^{vt} p_1(0)A_{11} + e^{vt} p_2(0)A_{21} - \\ &\quad - v e^{vt} p_1(0)B_1 + e^{k_1 t} r_1(0), \\ e^{vt} p_2(0) &= e^{vt} p_1(0)A_{12} + e^{vt} p_2(0)A_{22} - \\ &\quad - v e^{vt} p_1(0)B_2 + e^{k_2 t} r_2(0). \end{aligned}$$

Виразимо з другого рівняння добуток $e^{vt} p_2(0)$ та використаємо в першому рівнянні:

$$\begin{aligned} e^{vt} p_1(0) (E_1 - A_1 + vB) &= e^{k_1 t} r_1(0) + \\ &\quad + e^{k_2 t} r_2(0) (E_2 - A_{22})^{-1} A_{21}. \end{aligned}$$

Розв'язок цього рівняння розіб'ємо на два розв'язки $p_1^1(0)$ та $p_1^2(0)$. Проведемо спочатку дослідження рівняння

$$e^{vt} p_1(0)(E_1 - A_1 + v_1 B) = e^{k_1 t} r_1(0)$$

за умови, що $v = k_1$, тобто рівняння

$$p_1(0)(E_1 - A_1 + k_1 B) = r_1(0).$$

Існування оберненої матриці

$$(E_1 - A_1 + k_1 B)^{-1}$$

пов'язане з продуктивністю матриці

$$-k_1 B(E - A)^{-1} \geq 0 \text{ [12],}$$

що еквівалентне умові

$$-k_1 \lambda_{B(E_1 - A_1)^{-1}} < 1,$$

тобто маємо

$$k_1 > -\mu = -\lambda_{(E_1 - A_1)^{-1} B}^{-1}.$$

Розглянемо тепер рівняння

$$e^{vt} p_1(0)(E_1 - A_1 + vB) = e^{k_2 t} r_2(0)(E_2 - A_{22})^{-1} A_{21}$$

за умови $v = k_2$:

$$p_1(0)(E_1 - A_1 + k_2 B) = r_2(0)(E_2 - A_{22})^{-1} A_{21}.$$

З продуктивності матриці $(E_1 - A_1 + k_2 B)$ випливає, що

$$-k_2 \lambda_{(E_1 - A_1)^{-1} B} < 1,$$

тобто маємо

$$k_2 > -\mu = -\lambda_{(E_1 - A_1)^{-1} B}^{-1}.$$

Отже, загальний розв'язок рівняння (7) визначає функція:

$$p_1(t) = C e^{-\mu t} p_{B(E_1 - A_1)^{-1}} + e^{k_1 t} r_1(0)(E_1 - A_1 + k_1 B) + \\ + e^{k_2 t} r_2(0)(E_2 - A_{22})^{-1} A_{21}(E_1 - A_1 + k_2 B)^{-1}$$

Отримана функція визначає траєкторію зміни цін за часом [13]. Аналіз отриманого розв'язку при $t \rightarrow \infty$ дозволяє вказати, що визначальними є другий та третій доданки, а вектори r_1 або r_2 залежно від $\max(k_1, k_2)$ визначають магістральну траєкторію цін.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, в проведеному дослідженні проаналізовано пряму та двоїсту динамічні моделі Леонтьєва-Форда. Зокрема, для кожного виду визначено магістральні траєкторії валових випусків та рівноважних цін. Подальшим узагальненням розглянутого матеріалу може стати можливість застосування до вищенаведених моделей уведених в попередньому розділі додаткових гіпотез стосовно балансових моделей «витрати-випуск».

- Обґрунтовано доцільність використання динамічних міжгалузевих еколого-економічних моделей як інструменту аналізу структурних пропорцій економіки з урахуванням екологічних обмежень.
- Розглянуто та проаналізовано пряму і двоїсту динамічні моделі Леонтьєва-Форда, які забезпечують узгоджений опис процесів виробництва, забруднення та очищення навколишнього середовища.
- Встановлено, що темпи зростання валових випусків у прямій моделі та темпи зміни рівноважних цін у двоїстій моделі є рівними за абсолютною величиною, але протилежними за знаком.
- Показано, що економічно прийнятними є лише ті розв'язки, які відповідають магістральним траєкторіям, визначеним власними векторами Фробеніуса-Перрона продуктивних матриць.
- Отримані результати формують теоретичне підґрунтя для розвитку динамічної теорії двоїстості та можуть бути використані при розробці механізмів державного регулювання, прогнозуванні цін та оцінюванні ефективності екологічної політики.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ляшенко І. М. Економіко-математичні методи та моделі сталого розвитку. К. : Вища школа, 1999. 236 с.
2. Григорків В. С. Оптимізація економіки в умовах динамічної еколого-економічної рівноваги. *Вісник Київського університету. Серія Фізико-математичні науки*. 1999. Вип. 2. С. 218–227.
3. Гринів Л. С. Екологічно збалансована економіка: проблеми теорії: монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2001. 240 с.
4. Онищенко І. М. Порівняльний аналіз економік на основі результатів агрегування цінами моделі Леонтьєва «витрати-випуск». *Економіст*. 2010. № 9. С. 54–56.

5. Ляшенко І. М., Онищенко А. М., Онищенко І. М. Узгодження деталізованих та агрегованих міжгалузевих балансів. *Моделі та інформаційні системи в економіці*. 2009. Вип. 80. С. 37–50.
6. Leontief W. Dynamic Analysis. In *Studies in the Structure of the American Economy*. Oxford University Press, New York, Chapter 3. 1953.
7. Leontiev V., Ford D. Intersectoral Analyses of the Effect of Economic Structure on Environment. *Ekonom. Math. Meth.* 1972. 3. P. 370–399.
8. Grigorkiv V. S., Lyashenko I. N. The leontief-ford dynamic optimization model under conditions of ecological equilibrium. *Cybern Syst Anal.* 2000. 36. P. 212–218. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02678667>
9. Ляшенко І. М., Ляшенко О. І., Онищенко А. М. Економічні гіпотези та динаміка рівноважних цін в моделі Леонтьєва «витрати-випуск». *Економічна кібернетика*. 2009. № 3–4. С. 46–52.
10. Гантмахер Ф. Р. Теорія матриць. К. : Наука, 2025. 757 с.
11. Диференціальні рівняння: підручник / А. М. Самойленко, М. О. Перестюк, І. О. Парасюк. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Либідь, 2003. 600 с.
12. Онищенко А. М. Міжгалузевий баланс випуску продукції з урахуванням еколого-економічних збитків. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2003. № 1–2. С. 159–162.
13. Онищенко А. М. Побудова магістральної траєкторії розвитку еколого-економічної системи. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. 2003. Вип. 178. С. 314–325.

References

1. Liashenko, I. M. (1999). *Ekonomiko-matematichni metody ta modeli staloho rozvytku*. Vyscha shkola [in Ukrainian].
2. Hryhorkiv, V. S. (1999). Optymizatsiia ekonomiky v umovakh dynamichnoi ekoloho-ekonomichnoi rivnovahy. *Visnyk Kyivskoho universytetu. Serii Fizyko-matematichni nauky*, (2), 218–227 [in Ukrainian].
3. Hryniv, L. S. (2001). *Ekolohichno zbalansovana ekonomika: problemy teorii*. LNU im. I. Franka [in Ukrainian].
4. Onyshchenko, I. M. (2010). Porivnialnyi analiz ekonomik na osnovi rezultativ ahrehuvannia tsinamy modeli Leontieva «vytraty–vypusk». *Ekonomist*, (9), 54–56 [in Ukrainian].
5. Liashenko, I. M., Onyshchenko, A. M., & Onyshchenko, I. M. (2009). Uzhodzhennia detalizovanykh ta ahrehovanykh mizhhaluzevykh balansiv. *Modeli ta informatsiini systemy v ekonomitsi*, (80), 37–50 [in Ukrainian].
6. Leontief, W. (1953). Dynamic analysis. In *Studies in the structure of the American economy* (Chap. 3). Oxford University Press.
7. Leontiev, V., & Ford, D. (1972). Intersectoral analyses of the effect of economic structure on environment. *Ekonomika i matematicheskie metody*, 3, 370–399.
8. Grigorkiv, V. S., & Lyashenko, I. N. (2000). The Leontief–Ford dynamic optimization model under conditions of ecological equilibrium. *Cybernetics and Systems Analysis*, 36(2), 212–218. <https://doi.org/10.1007/BF02678667>
9. Liashenko, I. M., Liashenko, O. I., & Onyshchenko, A. M. (2009). Ekonomichni hipotezy ta dynamika rivnovaznykh tsin v modeli Leontieva «vytraty–vypusk». *Ekonomichna kibernetika*, (3–4), 46–52 [in Ukrainian].
10. Hantmakher, F. R. (2025). *Teoriia matryts*. Nauka [in Ukrainian].
11. Samoilenko, A. M., Perestiuk, M. O., & Parasiuk, I. O. (2003). *Dyferentsialni rivniannia* (2nd ed.). Lybid [in Ukrainian].
12. Onyshchenko, A. M. (2003). Mizhhaluzevyi balans vypusku produktsii z urakhuvanniam ekoloho-ekonomichnykh zbytkiv. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, (1–2), 159–162 [in Ukrainian].
13. Onyshchenko, A. M. (2003). Pobudova mahistralnoi traiektorii rozvytku ekoloho-ekonomichnoi systemy. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky. Zbirnyk naukovykh prats*, (178), 314–325 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 657:004.9:334.012.64

Охріменко Ігор Віталійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства та менеджменту
Академія праці, соціальних відносин та туризму
Федерації професійних спілок України*

Okhrimenko Ihor

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Enterprise Economics and Management,
Academy of Labour, Social Relations and Tourism of the
Federation of Trade Unions of Ukraine
ORCID: 0000-0003-3607-870X*

Камінська Тетяна Григорівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Академія праці, соціальних відносин та туризму
Федерації професійних спілок України*

Kaminska Tetiana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Enterprise Economics and Management,
Academy of Labour, Social Relations and Tourism of the
Federation of Trade Unions of Ukraine
ORCID: 0000-0002-7844-4483*

Райковська Інна Тадеушівна

*кандидат економічних наук, доцент,
проректорка з навчально-методичної та наукової роботи
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Raikovska Inna

*Candidate of Economic Sciences, PhD, Associate Professor,
Vice-Rector for Academic and Scientific Affairs
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0003-2670-7277*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11963

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ
СИСТЕМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**

**TRANSFORMATION OF THE ACCOUNTING
AND ANALYTICAL SYSTEM OF SMALL BUSINESSES
UNDER DIGITALIZATION: INSTITUTIONAL AND
MANAGERIAL ASPECTS**



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація економіки зумовлює системні зміни в організації бізнес-процесів, інформаційних потоків і механізмах управління суб'єктів малого підприємництва. В умовах диджиталізації обліково-аналітична система перестає виконувати виключно реєстраційну функцію та набуває значення інтегрованого інструменту формування управлінської інформації, аналітики та прогнозування. Це актуалізує потребу переосмислення її архітектури з урахуванням інституційних і управлінських детермінант.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення інтегрованої концептуальної моделі трансформації обліково-аналітичної системи малого бізнесу в умовах диджиталізації, що поєднує інституційні умови цифрового середовища з управлінськими механізмами реалізації цифрової стратегії. Матеріали. Теоретичною базою дослідження слугували сучасні праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем цифрової трансформації, розвитку управлінського обліку, інформаційних систем та функціонування малого підприємництва. У роботі використано узагальнені результати міжнародних і українських досліджень, що відображають еволюцію підходів до модернізації обліково-аналітичного забезпечення.

Матеріали і методи. Методологічну основу становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу для узагальнення концептуальних підходів, систематизації та порівняльного аналізу для виявлення відмінностей між традиційною й цифровою моделями обліково-аналітичної системи, а також метод концептуального моделювання для формування авторської інтегрованої моделі трансформації.

Результати. Обґрунтовано, що цифровізація зумовлює перехід від фіксаційної до аналітико-прогностичної функції обліку та інтеграцію фінансових і нефінансових даних у межах єдиної цифрової архітектури. Встановлено, що ефективність трансформації визначається взаємодією інституційних, управлінських і технологічних чинників. Запропоновано трирівневу модель модернізації обліково-аналітичної системи, яка забезпечує узгодження цифрової стратегії підприємства з перебудовою інформаційної інфраструктури.

Перспективи. Перспективами подальших досліджень є емпірична апробація запропонованої моделі, розроблення методики оцінювання цифрової зрілості обліково-аналітичної системи малого бізнесу та аналіз впливу новітніх цифрових технологій на якість управлінських рішень і стійкість підприємств.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, цифрова трансформація, бухгалтерський облік, диджиталізація обліку, мале підприємництво, цифрова зрілість, управлінська аналітика, інституційне середовище.

Summary. Introduction. The digital transformation of the economy causes systemic changes in business processes, information flows, and management mechanisms of small enterprises. Under conditions of digitalization, the accounting and analytical system no longer performs solely a recording function but becomes an integrated tool for generating managerial information, analytical insights, and forecasting. This shift necessitates a reconsideration of its architecture, taking into account institutional and managerial determinants influencing digital change.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and to develop an integrated conceptual model for the transformation of the accounting and analytical system of small businesses under digitalization, combining institutional conditions of the digital environment with managerial mechanisms for implementing digital strategy.

Materials. The theoretical basis of the research includes contemporary domestic and international studies on digital transformation, management accounting development, information systems, and the functioning of small enterprises. The study relies on generalized findings reflecting the evolution of approaches to modernization of accounting and analytical support in the digital economy.

Methods. The methodological framework is based on general scientific methods, including analysis and synthesis to generalize conceptual approaches, systematization and comparative analysis to identify differences between traditional and digital accounting models, and conceptual modeling to develop an integrated transformation framework.

Results. It is substantiated that digitalization leads to a transition from a recording-oriented accounting function to an analytical and forecasting platform integrated within a unified digital architecture. The effectiveness of transformation is determined by the interaction of institutional, managerial, and technological factors. A three-level model of modernization of the accounting and analytical system is proposed, ensuring alignment between digital strategy and the restructuring of information infrastructure.

Prospects. Future research directions include empirical validation of the proposed model, development of a methodology for assessing the digital maturity of accounting systems in small businesses, and analysis of the impact of emerging digital technologies on decision-making quality and organizational sustainability.

Key words: accounting and analytical support, digital transformation, accounting, digitalization of accounting, small business, digital maturity, management analytics, institutional environment.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація сучасної економіки зумовлює глибокі структурні зміни в організації бізнес-процесів, механізмах управління та інформаційній взаємодії суб'єктів господарювання. У цьому контексті обліково-аналітична система перестає виконувати виключно

реєстраційну функцію та набуває статусу інтегрованої управлінської платформи, що забезпечує формування релевантної, оперативної й аналітично опрацьованої інформації для прийняття рішень. Поширення хмарних технологій, автоматизованих інформаційних систем, інструментів бізнес-аналітики

та цифрових сервісів змінює архітектуру облікових процесів, трансформуючи як інформаційні потоки, так і логіку внутрішнього контролю.

Особливої актуальності зазначені зміни набувають для суб'єктів малого підприємництва, діяльність яких характеризується ресурсними обмеженнями, підвищеною чутливістю до інституційних змін і необхідністю швидкої адаптації до цифрового середовища. Водночас практична імплементація цифрових рішень у малому бізнесі часто має фрагментарний характер, що призводить до дисбалансу між технологічними можливостями та управлінськими потребами.

Таким чином, актуалізується наукова проблема формування цілісної концепції трансформації обліково-аналітичної системи малого бізнесу, яка б поєднувала інституційні умови цифровізації з управлінськими механізмами підвищення ефективності та стійкості підприємств. Розв'язання цього завдання має вагоме теоретичне значення та безпосередню практичну спрямованість.

Цифрова трансформація бізнесу у сучасних дослідженнях розглядається як комплексна стратегічна зміна, що охоплює технологічні, організаційні та управлінські аспекти функціонування підприємств. У працях Чаніаса С., Майерса М. та Гесса Т. цифрова трансформація трактується як процес формування нової стратегічної логіки організації [7], тоді як Віал Г. підкреслює її системний характер і вплив на створення цінності [20]. Подальший розвиток цієї проблематики відображено у роботах Крауса С. та співавт. [13], Плеханова Д. та ін. [16], які акцентують увагу на інтеграції цифрових технологій у бізнес-моделі та управлінські процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремий напрям досліджень присвячений трансформації облікових та інформаційних систем. Діллер М. та ін. обґрунтовують зміну ролі інформаційних систем у цифровій модернізації бухгалтерського обліку [10]. Критичний вимір цифровізації обліку розкрито Куатроне П. [17], а перспективи використання бізнес-аналітики в управлінському обліку систематизовано Ріхардссоном П. і Їгітбасіоглу О. [18]. Узагальнення змін управлінського обліку в умовах цифровізації представлено у дослідженні Саллеса Дж. та співавт. [19].

Специфіка цифрової трансформації малого бізнесу висвітлюється у працях Крупі А. та ін. [8], Гарзоні А. та ін. [12], Депаолі П. та ін. [9], які наголошують на ролі цифрових екосистем і знанневих посередників. Вплив цифрових рішень на створення цінності та динамічні здібності МСП обґрунтовано Матарраццо М. та ін. [14], тоді як систематизацію бар'єрів і чинників впровадження подано у роботі Омрані Н. та ін. [15]. Конвергенція цифровізації з індустріальними технологіями розкрита Франком А. та ін. [11].

В українському науковому дискурсі увага зосереджена на прикладних аспектах цифровізації

обліку. Дослідження Баланюка І. та Іванюк Т. [1] і Петченка М. та ін. [4] акцентують на впровадженні цифрових інструментів у бухгалтерські процеси. Праці Краєвського В. та співавт. [2; 3] розкривають трансформацію обліково-аналітичного забезпечення малого бізнесу, тоді як Полторацька І. [5] та Топоркова О. [6] аналізують окремі технологічні рішення.

Водночас наявні дослідження залишають поза увагою формування цілісної моделі трансформації обліково-аналітичної системи малого бізнесу, що поєднувала б інституційні умови цифровізації з управлінськими механізмами її реалізації, що й визначає актуальність подальших наукових розвідок.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до трансформації обліково-аналітичної системи суб'єктів малого підприємництва в умовах диджиталізації з урахуванням інституційних та управлінських детермінант. Дослідження спрямоване на формування цілісної концептуальної моделі модернізації обліково-аналітичного забезпечення, яка забезпечує підвищення якості управлінських рішень, цифрову зрілість підприємств і зміцнення їх стійкості в умовах цифрової економіки.

Матеріали і методи. Теоретичною основою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань цифрової трансформації бізнесу, розвитку обліково-аналітичних систем та особливостей функціонування малого підприємництва. Методологічну базу становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез — для узагальнення наукових підходів; систематизація та порівняльний аналіз — для виявлення відмінностей традиційної й цифрової моделей обліково-аналітичної системи; абстрагування та концептуальне моделювання — для формування авторської моделі її трансформації.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація у сучасному науковому дискурсі трактується не як впровадження окремих технологічних інструментів, а як комплексна структурна зміна логіки функціонування організації. У роботах Чаніаса С., Майерса М. та Гесса Т. цифрова трансформація розглядається як процес стратегічного переосмислення бізнес-моделі, що змінює організаційні процеси та механізми створення вартості [7]. Подібною позицією дотримується Віал Г., який підкреслює, що цифрові технології виступають каталізатором організаційної реорганізації та трансформації ресурсної конфігурації підприємства [20].

Узагальнюючи сучасний стан досліджень, Краус С. та співавт. зазначають, що цифрова трансформація охоплює технологічний, структурний і культурний рівні організації [13], тоді як Плеханов Д. та ін. акцентують увагу на необхідності формування цифрової зрілості як передумови системної інтеграції технологій [16].

У контексті бухгалтерського обліку та аналітики цифровізація означає трансформацію інформаційної

архітектури підприємства. Діллер М. та ін. підкреслюють, що інформаційні системи стають центральним елементом формування управлінських даних, а бухгалтерський облік інтегрується з аналітичними платформами в режимі реального часу [10]. Куатроне П. розглядає цифровізацію як процес переосмислення самої природи облікової інформації, що змінює баланс між контролем, відповідальністю та прозорістю [17].

Подальший розвиток цієї ідеї представлено у дослідженнях Ріхардссона П. та Їгітбасіоглу О., які доводять, що бізнес-аналітика та цифрові інструменти трансформують управлінський облік із ретроспективного механізму фіксації у прогностичний інструмент підтримки рішень [18]. Саллес Дж. та співавт. підкреслюють, що цифровізація спричиняє зміну функціональної ролі бухгалтерів — від реєстраторів операцій до аналітиків даних і стратегічних партнерів менеджменту [19].

Таким чином, обліково-аналітична система (ОАС) в умовах диджиталізації перестає бути ізольованим функціональним підрозділом та інтегрується у цифрову екосистему підприємства. Цей процес особливо складний для малого бізнесу, де ресурсні обмеження та інституційні бар'єри впливають на темпи цифрової адаптації.

У роботах Крупі А. та ін. підкреслюється роль цифрових інноваційних хабів як посередників у процесі цифрової модернізації МСП [8]. Гарзоні А. та ін. пропонують багаторівневу модель цифрової трансформації малого бізнесу, що включає технологічний, організаційний і стратегічний рівні [12]. Депаолі П. та ін. пов'язують цифровий розвиток МСП із формуванням електронних бізнес-моделей [9].

Матарраццо М. та ін. обґрунтовують залежність ефективності цифрової трансформації від розвитку динамічних здібностей підприємства [14], тоді як Омрані Н. та ін. систематизують бар'єри цифровізації, серед яких ключовими є фінансові обмеження

та недостатня управлінська компетентність [15]. Франк А. та ін. акцентують увагу на конвергенції цифровізації з технологіями Industry 4.0 [11].

На основі аналізу зазначених підходів доцільно систематизувати концептуальні напрями трансформації обліково-аналітичної системи (табл. 1).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що трансформація обліково-аналітичної системи має багатовимірний характер і визначається одночасною дією стратегічних, інституційних та технологічних факторів. У міжнародних дослідженнях домінує підхід, згідно з яким цифровізація ОАС є складовою ширшої трансформації організації. Водночас український контекст демонструє фокус на прикладних аспектах цифровізації обліку [1; 4], а також на трансформації обліково-аналітичного забезпечення малого бізнесу [2; 3], що свідчить про необхідність формування інтегрованої концептуальної моделі.

Цифрова трансформація обліково-аналітичної системи малого бізнесу відбувається під впливом не лише технологічних, а й інституційних та управлінських чинників. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифровізація МСП є функцією взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього середовища. Так, Крупі А. та ін. обґрунтовують роль цифрових інноваційних хабів як інституційних посередників, які знижують транзакційні витрати цифровізації та сприяють інтеграції підприємств у цифрові екосистеми [8]. Це положення має безпосереднє значення для трансформації обліково-аналітичної системи, оскільки доступ до цифрових сервісів і платформ визначає швидкість модернізації інформаційної інфраструктури.

Багаторівневий підхід до цифрової трансформації МСП, запропонований Гарзоні А. та ін., передбачає послідовність змін на операційному, організаційному та стратегічному рівнях [12]. У контексті обліково-аналітичної системи це означає, що циф-

Таблиця 1

**Концептуальні підходи до трансформації обліково-аналітичної системи
в умовах цифрової економіки**

Науковий підхід	Ключові автори	Основний акцент	Значення для трансформації ОАС
Стратегічний підхід	Чаніас С., Віал Г.	Цифрова трансформація як стратегічна зміна бізнес-моделі	Інтеграція ОАС у цифрову стратегію підприємства
Організаційно-структурний	Краус С., Плеханов Д.	Формування цифрової зрілості	Перебудова інформаційної архітектури
Інформаційно-системний	Діллер М., Куатроне П.	Роль AIS у цифровій екосистемі	Автоматизація та інтеграція даних
Аналітичний	Ріхардссон П., Саллес Дж.	Бізнес-аналітика та управлінські рішення	Перехід до прогностичної функції
Інституційний (МСП)	Крупі А., Гарзоні А., Омрані Н.	Бар'єри та екосистеми цифровізації	Адаптація ОАС до інституційних умов

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 10; 12; 13; 15; 16; 17; 18; 19; 20]

ровізація не може обмежуватися автоматизацією бухгалтерських процедур, а повинна охоплювати перебудову процесів формування управлінської інформації та систем внутрішнього контролю. Подібну логіку підтримують Депаолі П. та ін., які пов'язують цифровий розвиток МСП із трансформацією бізнес-моделі та електронною інтеграцією операційних процесів [9].

Важливим чинником успішної трансформації виступають динамічні здібності підприємства. Матарраццо М. та ін. доводять, що здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та реорганізовувати ресурси є критичною передумовою створення доданої вартості в цифровому середовищі [14]. Для обліково-аналітичної системи це означає необхідність гнучкої адаптації до нових інформаційних потоків, інтеграції фінансових і нефінансових даних та впровадження інструментів прогностичної аналітики.

Разом з тим, цифрова трансформація МСП супроводжується низкою бар'єрів. Омрані Н. та ін. систематизують фінансові, кадрові та організаційні обмеження, що стримують впровадження цифрових технологій [15]. Для малого бізнесу характерною є нестача інвестиційних ресурсів і спеціалізованих ІТ-компетенцій, що ускладнює модернізацію облікових систем. Конвергенція цифрових технологій із концепцією Industry 4.0, описана Франком А. та ін., створює додаткові виклики, оскільки потребує інтеграції обліково-аналітичної системи з виробничими та логістичними платформами [11].

На стратегічному рівні цифрова трансформація пов'язана з формуванням нової управлінської парадигми. Чаніас С. та ін. підкреслюють значення цифрової стратегії як координуючого механізму трансформаційних змін [7], тоді як Віал Г. наголошує на необхідності узгодження технологічних інновацій із організаційною культурою та системою управління [20]. Узагальнюючи, Краус С. та ін. відзначають, що цифрова трансформація потребує зміни ролі управлінських функцій і посилення аналітичної складової [13].

У цьому контексті обліково-аналітична система виступає інституційним механізмом забезпечення прозорості, контролю та стратегічного планування. Плеханов Д. та ін. вказують, що цифрова зрілість підприємства визначається рівнем інтеграції інформаційних систем та управлінських процесів [16]. Відповідно, трансформація ОАС є показником загальної готовності підприємства до цифрових змін.

З урахуванням викладеного доцільно систематизувати ключові детермінанти трансформації обліково-аналітичної системи малого бізнесу (табл. 2).

Таким чином, трансформація обліково-аналітичної системи малого бізнесу визначається складною взаємодією інституційних, ресурсних та управлінських факторів. На відміну від великих корпорацій, МСП змушені поєднувати цифрову модернізацію з оптимізацією витрат, що підвищує значення аналітичної складової обліку. У цьому контексті цифровізація ОАС має розглядатися не як технічне оновлення, а як стратегічний процес, спрямований на підвищення адаптивності та стійкості підприємства.

Цифрова трансформація обліково-аналітичної системи (ОАС) малого бізнесу передбачає зміну її функціональної архітектури, структурних компонентів та логіки взаємодії інформаційних потоків. Якщо у традиційній моделі облік виконує переважно фіксаційну та контрольну функцію, то в умовах цифрової економіки він трансформується у центр інтегрованої аналітичної підтримки управління.

Як зазначають Діллер М. та ін., цифрові інформаційні системи забезпечують автоматизацію збору та обробки даних, що знижує транзакційні витрати та підвищує оперативність управлінських рішень [10]. При цьому Ріхардссон П. і Їгітбасіоглу О. підкреслюють, що інтеграція бізнес-аналітики в управлінський облік сприяє переходу до прогностичних моделей планування [18]. Саллес Дж. та співавт. розглядають цифровізацію як чинник зміни компетентнісного профілю бухгалтерів, які

Таблиця 2

Інституційні та управлінські чинники трансформації обліково-аналітичної системи малого бізнесу

Група чинників	Конкретні прояви	Наукове підґрунтя	Вплив на ОАС
Інституційні	Цифрові екосистеми, інноваційні хаби	[8; 12]	Доступ до цифрових сервісів та платформ
Ринкові	Конкурентний тиск, вимоги прозорості	[7; 20]	Підвищення ролі аналітики та звітності
Ресурсні	Фінансові та кадрові обмеження	[15]	Обмеження масштабів цифровізації
Технологічні	Інтеграція з Industry 4.0	[11]	Автоматизація облікових і виробничих даних
Управлінські	Динамічні здібності, цифрова стратегія	[13; 14; 16]	Формування прогностичної функції ОАС

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 20]

набувають функцій аналітиків і консультантів менеджменту [19].

У стратегічному вимірі трансформація ОАС має бути узгоджена з цифровою стратегією підприємства. Чаніас С. та ін. підкреслюють, що цифрова стратегія визначає напрям змін та координацію цифрових ініціатив [7], тоді як Віал Г. наголошує на необхідності узгодження технологічних рішень із організаційною культурою [20]. Краус С. та ін. доводять, що цифрова трансформація потребує міжфункціональної інтеграції інформаційних систем [13].

У контексті малого бізнесу зазначені процеси мають специфічний характер. З одного боку, МСП характеризуються гнучкістю та швидкістю прийняття рішень; з іншого — обмеженість ресурсів стримує комплексну модернізацію. Крупі А. та ін. вказують на важливість участі малих підприємств у цифрових екосистемах [8], тоді як Гарзоні А. та ін. наголошують на поетапності цифрової трансформації [12]. Омрані Н. та ін. підкреслюють роль управлінських компетенцій у подоланні бар'єрів цифровізації [15].

В українських дослідженнях цифрова трансформація обліку здебільшого розглядається через призму впровадження окремих технологічних інструментів. Баланюк І. та Іванюк Т. акцентують увагу на цифрових сервісах у сфері облікового консалтингу [1], тоді як Петченко М. та ін. аналізують тенденції автоматизації бухгалтерських процедур [4]. Кравецький В. та співавт. обґрунтовують необхідність модернізації обліково-аналітичного забезпечення малого бізнесу [2; 3], підкреслюючи роль цифрових рішень у підвищенні ефективності управління. Полторацька І. розглядає можливості блокчейн-технологій [5], а Топоркова О. аналізує цифровізацію контролю розрахунків [6].

Водночас наявні підходи не формують цілісної інтегрованої моделі трансформації ОАС малого бізнесу. З огляду на це пропонується авторська концептуальна модель, що ґрунтується на трьох взаємопов'язаних рівнях:

- Інституційний рівень — цифрова екосистема, регуляторне середовище, ринкові вимоги [8; 12; 15].
- Управлінський рівень — цифрова стратегія, динамічні здібності, цифрова зрілість [7; 13; 14; 16].

- Операційний рівень — автоматизація облікових процедур, інтеграція AIS, бізнес-аналітика [10; 18; 19].

На кожному з рівнів відбувається трансформація функцій ОАС: від реєстраційної до прогностично-аналітичної. Конвергенція цифровізації з технологіями Industry 4.0 [11] посилює інтеграцію фінансових і нефінансових даних, що підвищує значення аналітики в режимі реального часу.

Для систематизації відмінностей між традиційною та цифровою моделлю обліково-аналітичної системи доцільно використати порівняльний аналіз (табл. 3).

Запропонована концептуальна модель дозволяє обґрунтувати, що трансформація ОАС малого бізнесу є багатовимірним процесом, у якому технологічні зміни опосередковуються інституційним середовищем і управлінськими компетенціями. Її наукова новизна полягає в інтеграції міжнародних підходів до цифрової трансформації з особливостями функціонування малого бізнесу та вітчизняного облікового середовища.

Отже, трансформація обліково-аналітичної системи малого бізнесу в умовах диджиталізації має розглядатися як стратегічний процес формування цифрової управлінської архітектури, що забезпечує підвищення якості інформаційної підтримки прийняття рішень та зміцнення стійкості підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація обліково-аналітичної системи малого бізнесу в умовах диджиталізації має комплексний, багаторівневий характер і не зводиться до впровадження окремих інформаційних технологій. Узагальнення сучасних міжнародних та вітчизняних підходів дозволило довести, що цифрова трансформація є стратегічною зміною організаційної архітектури підприємства, яка охоплює інформаційні потоки, управлінські процедури, систему контролю та механізми формування вартості. У цьому контексті обліково-аналітична система виступає не лише інструментом реєстрації господарських операцій, а ключовим елементом цифрової управлінської інфраструктури.

Обґрунтовано, що модернізація обліково-аналітичної системи малого підприємства де-

Таблиця 3

Порівняння традиційної та цифрової моделі обліково-аналітичної системи малого бізнесу

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Функція обліку	Фіксація господарських операцій	Інтегрована аналітична підтримка управління
Характер інформації	Ретроспективна	Прогностична, аналітична
Інформаційні потоки	Фрагментарні	Інтегровані в цифрову екосистему
Технологічна база	Локальні програми	Хмарні платформи, ERP, аналітика
Роль бухгалтера	Реєстратор операцій	Аналітик, бізнес-партнер
Управлінські рішення	Реактивні	Стратегічно орієнтовані

Джерело: сформовано автором на основі [10; 13; 18; 19; 20]

термінується взаємодією трьох груп чинників: інституційних, управлінських і технологічних. Інституційне середовище визначає доступ до цифрових екосистем, регуляторні вимоги та ринковий тиск прозорості. Управлінський вимір трансформації пов'язаний із формуванням цифрової стратегії, розвитком динамічних здібностей та підвищенням цифрової зрілості підприємства. Технологічний рівень охоплює автоматизацію облікових процедур, інтеграцію інформаційних систем, використання аналітичних інструментів і платформ хмарних рішень. Синергія зазначених компонентів забезпечує перехід від традиційної моделі обліку до інтегрованої аналітико-прогностичної системи підтримки управлінських рішень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні концептуальної моделі трансформації обліково-аналітичної системи малого бізнесу, що поєднує інституційні умови цифровізації з управлінськими механізмами реалізації цифрової стратегії та операційною модернізацією інформаційної архітектури. На відміну від існуючих підходів, які переважно фокусуються або на технологічному аспекті цифровізації, або на загальній цифровій трансформації підприємства, запропонована модель інтегрує стратегічний, організаційний та функціональний виміри змін саме у межах обліково-аналітичної системи малого підприємства. Це дозволяє розглядати цифрову модернізацію обліку як системний процес, спрямований на підвищення адаптивності та стійкості суб'єктів малого підприємництва.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених положень під час формування цифрової стратегії малого підприємства, оцінювання рівня цифрової зрілості обліково-аналітичної системи та планування її поетапної модернізації. Запропонований підхід може бути застосований для оптимізації інформаційних по-

токів, підвищення якості управлінської аналітики, інтеграції фінансових і нефінансових показників та зміцнення внутрішнього контролю. Для суб'єктів малого бізнесу це створює передумови підвищення конкурентоспроможності, зниження трансакційних витрат і посилення прозорості діяльності.

Отже, досягнуто поставленої мети дослідження — теоретично обґрунтовано та систематизовано підходи до трансформації обліково-аналітичної системи малого бізнесу в умовах диджиталізації з урахуванням інституційних та управлінських детермінант. Доведено, що ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від інтеграції технологічних інновацій у стратегічну логіку підприємства та здатності управлінської команди забезпечити координацію цифрових змін.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є, по-перше, емпірична апробація запропонованої концептуальної моделі на основі кількісного аналізу рівня цифрової зрілості обліково-аналітичних систем малих підприємств. По-друге, доцільним є розроблення методики оцінювання ефективності цифрової трансформації ОАС із використанням інтегральних показників результативності та ризик-орієнтованих індикаторів. По-третє, актуальним залишається проведення порівняльних досліджень на міжнародному рівні впливу інституційного середовища на темпи та результати цифрової модернізації малого бізнесу. По-четверте, перспективним є аналіз інтеграції новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, Big Data та блокчейн-рішень, у структуру обліково-аналітичної системи та їх впливу на якість управлінських рішень. Реалізація зазначених напрямів дозволить поглибити теоретичні засади цифрової трансформації обліково-аналітичних систем і сприятиме формуванню науково обґрунтованих рекомендацій для сталого розвитку суб'єктів малого підприємництва.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Баланюк І. Ф., Іванюк Т. Л. Застосування цифрових технологій в консалтингу з обліку і оподаткування. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2022. № 2(18). С. 8–15.
2. Краєвський В. М., Колісник О. П., Скорик М. О. Digitalisation of the accounting and analytical support service for small businesses. *Економіка розвитку систем*. 2024. Т. 6, № 2. С. 36–41. DOI: 10.32782/2707-8019/2024-2-6.
3. Краєвський В. М., Мегедь Т. Г., Івасюк О. І. Діджиталізація обліково-аналітичного забезпечення управління борговими розрахунками у суб'єктів малого підприємництва. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 49–53. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-8.

4. Петченко М. В., Гайдучий П. І., Бурденюк І. І. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та диджиталізації в бухгалтерський облік. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 1, № 48. С. 105–113.
5. Полторацька І. В. Блокчейн у бухгалтерському обліку: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 89–97.
6. Топоркова О. А., Касянюк Ю. А. Цифрові технології обліку і контролю розрахункової дисципліни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 101–108.
7. Chanias S., Myers M. D., Hess T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 1. P. 17–33.
8. Crupi A., Del Sarto N., Di Minin A., Gregori G. L., Lepore D., Marinelli L., Spigarelli F. The digital transformation of SMEs: A new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 24, No. 6. P. 1263–1288.
9. Depaoli P., Za S., Scornavacca E. A model for digital development of SMEs: An e-commerce perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2020. Vol. 27, No. 7. P. 1049–1068.
10. Diller M., Asen M., Späth T., Klein S. The role of information systems in the digital transformation of accounting: A systematic literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2020. Vol. 37. Art. 100455.
11. Frank A. G., Mendes G. H. S., Ayala N. F., Ghezzi A. Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 141. P. 341–351.
12. Garzoni A., De Turi I., Secundo G., Del Vecchio P. Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*. 2020. Vol. 58, No. 8. P. 1543–1562.
13. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Kailer N., Weinmann A., Schiavone F. Digital transformation in business and management research: An overview. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. Art. 102466.
14. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 642–656.
15. Omrani N., Wehner J., Maranan M., Cawley C., Morgan G. Digital transformation in SMEs: A systematic literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2022. Vol. 69, No. 6. P. 5030–5043.
16. Plekhanov D., Franke H., Netland T. Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, No. 6. P. 821–844.
17. Quattrone P. Digitalization, accounting and accountability: Critical reflections. *Accounting, Organizations and Society*. 2016. Vol. 51. P. 1–16.
18. Rikhardsson P., Yigitbasioglu O. Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2018. Vol. 29. P. 37–58.
19. Salles J., Fontana F., Saur-Amaral I. Management accounting change and digital transformation: A systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2023. Vol. 19, No. 4. P. 633–658.
20. Vial G. Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.

References

1. Balaniuk, I. F., & Ivaniuk, T. L. (2022). Zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii v konsal'tynhu z obliku i opodatkuvan-nia [Application of digital technologies in accounting and taxation consulting]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, 2(18), 8–15.
2. Kraievskiy, V. M., Kolisnyk, O. P., & Skoryk, M. O. (2024). Digitalisation of the accounting and analytical support service for small businesses. *Ekonomika rozvytku system*, 6(2), 36–41. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-6>
3. Kraievskiy, V. M., Mehed, T. H., & Ivasiuk, O. I. (2025). Didzhytalizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia borhovymy rozrakhunkamy u subiektiv maloho pidpriemnytstva [Digitalization of accounting and analytical support for managing debt settlements in small enterprises]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 10, 49–53. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-8>
4. Petchenko, M. V., Haidutskyi, P. I., & Burdeniuk, I. I. (2023). Analiz tendentsii uprovaldzhennia tsyfrovizatsii ta dy-dzhytalizatsii v bukhgalterskyi oblik [Analysis of trends in the implementation of digitalization in accounting]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 105–113.
5. Poltoratska, I. V. (2023). Blokchein u bukhgalterskomu obliku: mozhlyvosti ta vyklyky [Blockchain in accounting: Opportunities and challenges]. *Ekonomichnyi analiz*, 33(2), 89–97.
6. Toporkova, O. A., & Kasianiuk, Yu. A. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii obliku i kontroliu rozrakhunkovoi dystsypliny [Digital technologies of accounting and control of payment discipline]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40, 101–108.
7. Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33.
8. Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs: A new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1263–1288.

9. Depaoli, P., Za, S., & Scornavacca, E. (2020). A model for digital development of SMEs: An e-commerce perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(7), 1049–1068.
10. Diller, M., Asen, M., Späth, T., & Klein, S. (2020). The role of information systems in the digital transformation of accounting: A systematic literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 37, Article 100455.
11. Frank, A. G., Mendes, G. H. S., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341–351.
12. Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543–1562.
13. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Kailer, N., Weinmann, A., & Schiavone, F. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview. *International Journal of Information Management*, 63, Article 102466.
14. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656.
15. Omrani, N., Wehner, J., Maranan, M., Cawley, C., & Morgan, G. (2022). Digital transformation in SMEs: A systematic literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 5030–5043.
16. Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844.
17. Quattrone, P. (2016). Digitalization, accounting and accountability: Critical reflections. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 1–16.
18. Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58.
19. Salles, J., Fontana, F., & Saur-Amaral, I. (2023). Management accounting change and digital transformation: A systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(4), 633–658.
20. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Дата першого надходження статті до видання: 08.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 658:631.1:005.2

Педос Василь Миколайович

*аспірант відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

Pedos Vasyi

*Postgraduate Student of the Department of Management Organization,
Public Management and Administration*

National Research Center «Institute of Agrarian Economics»

ORCID: 0009-0003-7987-4332

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11998

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DIGITAL INNOVATIONS

Анотація. Вступ. Трансформація агробізнесу в межах «Індустрії 4.0» вимагає перегляду застарілих управлінських парадигм, які втрачають ефективність в умовах високої невизначеності та інформаційного перенавантаження. Сучасна конкурентоспроможність підприємств залежить від оперативності інтеграції інтелектуальних систем і Big Data у стратегічний менеджмент. Проте існуючий розрив між технологічним прогресом та консерватизмом організаційних структур стримує дифузію інновацій. Це зумовлює необхідність розробки адаптивного організаційно-управлінського механізму, здатного узгодити цифровий потенціал зі стратегічною стійкістю підприємства.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка цілісної моделі організаційно-управлінського механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств у межах трансформації, зумовленої впровадженням цифрових інновацій.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових праць щодо стратегічного управління аграрними підприємствами в цифрову епоху, дифузії інновацій та системного погляду на «цифрове сільське господарство». Методологічний апарат роботи ґрунтується на застосуванні системного підходу до аналізу організаційно-управлінських структур як складних соціотехнічних систем. Для формування теоретичних засад було використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема аналізу та синтезу, логічного порівняння та теоретичного узагальнення. З метою формалізації результатів дослідження було застосовано табличний метод для представлення запропонованого підходу управління.

Результати. Концептуалізовано організаційно-управлінський механізм стратегічного розвитку агропідприємства як відкриту систему трансформації інновацій у конкурентні переваги. Сформовано його багаторівневу структуру, що інтегрує діагностичний (оцінка цифрової зрілості), стратегічний (сценарне ШІ-моделювання), операційний (реінжиніринг та IoT) і контрольно-адаптивний (real-time моніторинг) блоки. Доведено, що впровадження даного механізму забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного проектування розвитку. Обґрунтовано, що критичним фактором успіху є розвиток людського капіталу та опанування менеджментом компетенцій для роботи з великими даними та інноваційними алгоритмами управління.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку математичних моделей для оцінки синергетичного ефекту від впровадження цифрових рішень та подальшої автономізації управлінських процесів. Окремій увазі та детального вивчення потребують питання відповідного фінансового супроводу інноваційних стратегій, а також розробки інструментів комплексної оцінки ризиків на кожному етапі імплементації цифрових технологій.

Ключові слова: організаційно-управлінський механізм, стратегічний розвиток агропідприємств, цифрові інновації, адаптивне управління.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. The transformation of agribusiness within the «Industry 4.0» framework necessitates a revision of outdated management paradigms that lose effectiveness under conditions of high uncertainty and information overload. The modern competitiveness of enterprises depends on the rapid integration of intelligent systems and Big Data into strategic management. However, the existing gap between technological progress and the conservatism of organizational structures hinders the diffusion of innovations. This necessitates the development of an adaptive organizational and managerial mechanism capable of aligning digital potential with the strategic sustainability of the enterprise.

Purpose. The aim of the article is to theoretically substantiate and develop a comprehensive model of the organizational and managerial mechanism for the strategic development of agricultural enterprises within the transformation driven by the implementation of digital innovations.

Materials and methods. The research is based on the analysis of scientific works regarding the strategic management of agricultural enterprises in the digital era, the diffusion of innovations, and a systemic view of «digital agriculture». The methodological apparatus of the work is grounded in the application of a systemic approach to the analysis of organizational and managerial structures as complex socio-technical systems. To form the theoretical foundations, general scientific research methods were used, including analysis and synthesis, logical comparison, and theoretical generalization. To formalize the research results, a tabular method was applied to present the proposed management approach.

Results. The organizational and managerial mechanism of the strategic development of an agricultural enterprise is conceptualized as an open system for transforming innovation potential into a competitive advantage. A multi-level structure of the mechanism has been formed, integrating diagnostic (digital maturity assessment), strategic (scenario-based AI modeling), operational (re-engineering and IoT), and control-adaptive (real-time monitoring) blocks. It is proven that the implementation of this mechanism ensures a transition from reactive management to proactive development design. It is substantiated that the critical success factor is the development of human capital and the mastery of competencies by management for working with Big Data and innovative management algorithms.

Discussion. Further scientific research should be directed towards the development of mathematical models to assess the synergetic effect of digital solutions implementation and further automation of management processes. Issues of appropriate financial support for innovation strategies, as well as the development of tools for comprehensive risk assessment at each stage of digital technology implementation, require special attention and detailed study.

Key words: organizational and managerial mechanism, strategic development of agricultural enterprises, digital innovations, adaptive management.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток глобальної продовольчої системи в епоху «Індустрії 4.0» вимагає від аграрних підприємств не тільки технічного оновлення, а й трансформації управлінської парадигми. Сучасний етап розвитку бізнес-середовища характеризується високою невизначеністю, де експоненційне зростання кількості даних нівелює результативність класичних інструментів планування, які базувалися на екстраполяції минулих результатів та стабільних технологічних циклах. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного планування втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність у переосмисленні моделей прийняття управлінських рішень.

Сьогодні ключовими факторами конкурентоспроможності стають не лише масштаб ресурсного потенціалу, а й здатність підприємств ефективно інтегрувати цифрові інновації у сфері стратегічного менеджменту. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ), хмарних технологій, використання великих даних в аналітиці позначається на оптимізації управлінських процесів, підвищенні організаційної адаптивності та якості управлінських рішень із урахуванням потенційних ризиків. Однак проблема полягає у значному розриві між динамікою появи нових технологій та інертністю організаційно-управлінських механізмів, що стримує дифузію інновацій. Необхідно відійти від цифровізації як лише

технічного процесу. Проблема формування ефективного організаційно-управлінського механізму є критичною, оскільки саме він виступає сполучною ланкою між інноваційним потенціалом технології та стратегічними результатами бізнесу.

Таким чином, дослідження механізму стратегічного розвитку аграрних підприємства на основі цифрових інновацій набуває особливої актуальності, оскільки воно дозволяє обґрунтувати нові підходи до сприйняття цифровізації як управлінського підходу, сформувати дієвий механізм стратегічного розвитку, здатного адаптуватися до екзогенних викликів з метою забезпечення стійкості аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегічного управління агропідприємствами в цифрову епоху перебувають у центрі уваги багатьох вчених. Теоретичні аспекти використання цифрових інновацій, зокрема штучного інтелекту, для оптимізації стратегічних рішень розкрито у працях О. Старова. Він доводить, що інтеграція аналітичних систем на базі predictive- та generative-AI дозволяє суттєво знизити стратегічні ризики через підвищення точності прогнозів [1]. Питання дифузії інноваційних технологій як керованого процесу в аграрному секторі детально проаналізовано І. Томашук, яка акцентує увагу на подоланні структурних бар'єрів [2].

Глобальний контекст трансформації агропродовольчих систем через цифровізацію досліджують A. Goulas та ін., які наголошують на необхідності переосмислення традиційних бізнес-моделей в агробізнесі [3]. M. Vahdanjoo та ін. підкреслюють, що цифрова трансформація є не лише технологічним, а й радикальним інноваційним процесом, що охоплює всю ланку створення цінності [4]. Важливість системного погляду на «цифрове сільське господарство» як на складну соціотехнічну систему обґрунтовано у фундаментальних працях L. Klerkx та ін. [5].

Окремий напрям наукових досліджень S. Wolfert та ін., I.A. Bhat та ін. та Z. Wang та ін. присвячений вивченню ролі інструментарію великих даних (Big Data) та штучного інтелекту як визначальних чинників предиктивного управління, підвищення стійкості операційної діяльності агропідприємств та стимулювання їхнього сталого розвитку через систематизацію сучасних практик стратегічного менеджменту [6; 7; 8].

Особливого значення в умовах сучасної нестабільності набувають праці О. Шульги, яка розробила методологію сценарного прогнозування для аграрного сектору. Авторка обґрунтовує концепцію адаптивної стратегії управління, яка інтегрує прецизійну оцінку ризиків та дозволяє варіювати траєкторії розвитку залежно від інтенсивності зовнішніх шоків [9]. Концептуальну основу для розуміння менеджменту активів заклали Sirmon et al. через підхід «оркестрування ресурсів» (Resource Orchestration), що передбачає динамічну конфігурацію спроможностей підприємства [10].

Н. Зеліско та В. Зубова фокусуються на операційному аспекті, розглядаючи реінжиніринг бізнес-процесів та використання BPMN-моделей як інструментів підвищення економічної безпеки [11; 12].

Варто зазначити, що сформована наукова база свідчить про значні напрацювання теоретичного та прикладного характеру щодо підходів впровадження цифрових інновацій в управлінський механізм. Проте, незважаючи на широку базу джерел, залишається потреба у створенні цілісного механізму, який би уніфікував ці розрізнені елементи в єдину систему управлінського супроводу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка цілісної моделі організаційно-управлінського механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств в межах трансформації зумовленої цифровими інноваціями. Для досягнення поставленої мети, визначено наступні завдання дослідження: проаналізувати специфіку трансформації стратегічного управління в агробізнесі під впливом цифрових інновацій; обґрунтувати підхід управління, який оснований на принципах адаптивності та «оркестрування ресурсів»; сформувати багаторівневу структуру організаційно-управлінського механізму, що охоплює функціональні цикли діагностики, стратегічного планування, операційного впровадження

та безперервного моніторингу; розробити уніфіковану матрицю імплементації цифрових рішень, що визначає конкретні управлінські завдання, технології та показники ефективності (KPI) для кожного блоку; визначити перспективні напрями подальшої автоматизації стратегічного планування в аграрному бізнесі.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових праць щодо стратегічного управління аграрними підприємствами в цифрову епоху, дифузії інновацій та системного погляду на «цифрове сільське господарство». Методологічний апарат роботи ґрунтується на застосуванні системного підходу до аналізу організаційно-управлінських структур як складних соціотехнічних систем. Для формування теоретичних засад було використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема аналізу та синтезу, логічного порівняння та теоретичного узагальнення. З метою формалізації результатів дослідження було застосовано табличний метод для представлення запропонованого підходу управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-управлінський механізм стратегічного розвитку аграрного підприємства розглядається як складна відкрита система, що забезпечує перетворення інноваційного потенціалу в реальну конкурентну перевагу. Ефективність цього механізму базується на синергії технологічних інновацій та управлінських методів, що забезпечується за рахунок: синхронізації технологічних рішень з цілями розвитку; адаптивної ієрархії, в якій можливо швидко масштабувати цифрові рішення; data-driven підходу та готовності підприємства до ризиків пов'язаних з цифровими збоями і витоком даних. В основу функціонування механізму покладено концепцію оркестрування ресурсів [10], адаптованої до специфіки агробізнесу, де ключову роль відіграють часовий лаг та природно-кліматична залежність.

Виокремлюється чотири функціональні блоки, які формують замкнений цикл стратегічного управління. Діагностично-аналітичний блок є фундаментом для прийняття будь-яких інноваційних рішень. Його завданням є не просто опис наявних активів, а глибока оцінка «цифрової зрілості» (Digital Maturity) організації. Зокрема, важливо враховувати питання конфіденційності даних та технічної сумісності систем [4]. Згідно з підходом оркестрування ресурсів, на цьому етапі відбувається структурування — оцінка готовності кадрів, інфраструктури та фінансових можливостей до впровадження змін. Важливим елементом даного блоку є аудит інноваційної культури, адже опір персоналу може бути непереборною перешкодою для дифузії технологій.

У стратегічному блоці відбувається формування візії та вибір траєкторії розвитку. Спираючись на напрацювання О. Шульги, пропонується відмовитися від лінійного планування на користь сценарного моделювання. Це дозволяє менеджменту

агropідприємства розробляти альтернативні плани дій (оптимістичний, песимістичний, адаптивний) на основі детермінант сталого розвитку. Використання ІІІ на цьому етапі, як зазначає О. Старов, дозволяє автоматизувати вибір оптимальної альтернативи серед тисяч можливих комбінацій ринкових та погодних факторів. Сценарне моделювання доповнюється аналітикою великих даних, що за визначенням S. Wolfert, перетворює інформацію на стратегічний актив [8].

На етапі операційного блоку відбувається практична реалізація, де стратегічні цілі трансформуються в конкретні бізнес-процеси. Новизна даного підходу полягає в обов'язковому реінжинірингу процесів за допомогою BPMN-моделювання перед впровадженням ІТ-рішень. Як доводить В. Зубова, оптимізація бізнес-процесів дозволяє усунути дублювання функцій та підвищити прозорість управління. Саме на цьому етапі відбувається інтеграція систем точного землеробства, ІоТ-датчиків та систем управління ресурсами (ERP).

Блок адаптивного моніторингу та контролю замикає цикл управління підприємством, забезпечуючи зворотний зв'язок. Функція контролю трансформується у функцію адаптації: система не просто констатує відхилення від плану, а сигналізує про необхідність корекції стратегічного вектора. Відмінність від класичного контролю полягає в швидкості реакції та прийняття рішення. Використання оперативних панелей керування (real-time dashboards) дозволяє менеджменту бачити ситуацію на кожному полі чи фермі в режимі реального часу, що критично важливо для аграрних підприємств в сучасних умовах.

З метою формалізації та уніфікації розуміння практичного використання функціональних блоків

циклу стратегічного управління аграрними підприємствами наведено таблицю 1.

Важливо підкреслити, що імплементація даного механізму не може бути успішною без розвитку людського капіталу. Цифрові інновації вимагають від агроменеджерів нових компетенцій — здатності працювати з великими даними та розуміння принципів роботи алгоритмів підтримки рішень. В. Музиченко справедливо зазначає, що інноваційні стратегії потребують відповідного фінансового супроводу та оцінки ризиків на кожному етапі [13].

Застосування запропонованого механізму дозволяє аграрним підприємствам перейти від реактивної моделі поведінки до проактивного проектування свого розвитку. Це особливо актуально для українського агросектору, який працює в умовах екстремальної невизначеності. Як вказує О. Шульга, стратегічна адаптивність стає не просто перевагою, а умовою фізичного виживання бізнесу [9].

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах стрімкої цифровізації та високої невизначеності бізнес-середовища традиційні підходи до стратегічного планування в агробізнесі втрачають свою ефективність. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств розроблено інтегровану модель організаційно-управлінського механізму стратегічного розвитку, що базується на адаптивності та концепції оркестрування ресурсів.

Запропонований механізм складається з чотирьох логічно пов'язаних функціональних блоків: діагностичного, стратегічного, операційного та контрольно-адаптивного. Застосування даного організаційно-управлінського механізму має на меті забезпечення переходу аграрного підприємства від реактивної

Таблиця 1

Формалізація функціональних блоків циклу організаційно-управлінського механізму

Блок механізму	Ключові завдання	Показники ефективності (KPI)	Приклади інструментів та технологій	Управлінський аспект
Діагностичний	Аудит ресурсного потенціалу; оцінка опору персоналу змінам.	Індекс цифрової зрілості (Digital Maturity Index); SWOT-профіль.	Аудиторські чек-листи; опитування готовності працівників.	Визначення стартової позиції та дефіциту компетенцій.
Стратегічний	Сценарне моделювання; вибір вектора розвитку; формування портфеля проєктів.	Рівень стратегічної узгодженості (Alignment score); прогнозований ROI.	Predictive Analytics; ІІІ-системи моделювання ринків.	Формування візії та довгострокових пріоритетів.
Операційний	Реінжиніринг процесів; впровадження технічних рішень; навчання персоналу.	Час обробки управлінського сигналу; зниження виробничих втрат (%).	BPMN-моделі; ERP-системи; системи точного землеробства.	Зміна організаційної структури; делегування повноважень.
Контрольно-адаптивний	Моніторинг відхилень; корекція стратегії; оцінка соціального ефекту.	Швидкість реакції; прибутковість на інновацію.	Real-time dashboards; системи Big Data моніторингу.	Постійне вдосконалення; управління знаннями.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [1; 2; 9; 11; 12]

моделі управління до проактивного проектування власного розвитку.

Обґрунтовано критичну залежність успішної імплементації цифрових інновацій та запропонованого управлінського підходу від розвитку людського капіталу підприємства. Зокрема, формування у менеджерів компетенцій для роботи з великими обсягами даних та оперативними панелями керування.

Перспективи подальших досліджень лежать у площині розробки математичних моделей оцінки синергетичного ефекту від впровадження цифрових рішень та автономізації управлінських процесів. Особливої уваги та детального вивчення потребують питання відповідного фінансового супроводу інноваційних стратегій, а також комплексної оцінки ризиків на кожному етапі імплементації цифрових рішень.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Старов О. С. Цифрово-інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком бізнесу в умовах інтеграції штучного інтелекту. *Молодий вчений*. 2025. № 6 (137). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-17>
2. Томашук І. В. Механізми прискорення дифузії інноваційних технологій в аграрному секторі. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12>
3. Goulas A., Tsotsas I., Papanikolaou Z., Gianni M. Rethinking Agribusiness in the Digital Era. *International Conference on Economic Sciences and Management 2025*. Futurity Research Publishing, 2025. P. 199–204. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17539191>
4. Vahdanjoo M., Sørensen C. G., Nørremark, M. Digital transformation of the agri-food system. *Current Opinion in Food Science*. 2025. Vol. 63. 101287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2025.101287>
5. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*. Vol. 90–91 (1). P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>
6. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M. J. Big Data in Smart Farming — A review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>
7. Bhat I. A., Ansarullah S. I. et al. Leveraging artificial intelligence in agribusiness: a structured review of strategic management practices and future prospects. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01260-3>
8. Wang Z., Pan Z., Lai W. et al. How does digital technology enhance sustainable operations in agribusiness? A case analysis of a Chinese agricultural enterprise. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1718405>
9. Шульга О. А. Стратегічні вектори розвитку аграрного сектору та адаптивне управління в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-2>
10. Sirmon D. G., Hitt M. A., Ireland R. D., Gilbert B. A. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37 (5). P. 1390–1412. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
11. Зеліско Н., Райтер Н., Маркович Н., Мацьків Г. Покращення бізнес-процесів в аграрному секторі з урахуванням економічної безпеки, цифровізації, ризиків та штучного інтелекту. *Економіка АПК*. 2024. № 31 (3). С. 10–21. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.35>
12. Зубова В. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7>
13. Музиченко В. В. Інноваційні фінансові стратегії як інструмент забезпечення збалансованого розвитку територій в умовах цифрової трансформації. *Молодий вчений*. 2025. № 6 (137). С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-5>

References

1. Starov, O. S. (2025) Tsyfrovo-innovatsiini pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom biznesu v umovakh intehtatsii shtuchnoho intelektu [Digital-innovative approaches to strategic management of business development in the conditions of artificial intelligence integration], *Molodyi vchenyi*, 6(137), pp. 17–21. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-17> [in Ukrainian].

2. Tomashuk, I. V. (2025) Mekhanizmy pryskorennia dyfuzii innovatsiinykh tekhnolohii v ahrarnomu sektori [Mechanisms of acceleration of innovative technologies diffusion in the agricultural sector], *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, (12). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12> [in Ukrainian].
3. Goulas, A., Tsotsas, I., Papanikolaou, Z. and Gianni, M. (2025) Rethinking Agribusiness in the Digital Era, *International Conference on Economic Sciences and Management 2025*. Futurity Research Publishing, pp. 199–204. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17539191>
4. Vahdanjoo, M., Sørensen, C. G. and Nørremark, M. (2025) Digital transformation of the agri-food system, *Current Opinion in Food Science*, 63, 101287. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2025.101287>
5. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. (2019) A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*. 90–91(1), pp. 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>
6. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C. and Bogaardt, M. J. (2017) Big Data in Smart Farming — A review, *Agricultural Systems*, 153, pp. 69–80. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>
7. Bhat, I. A., Ansarullah, S. I. et al. (2025) Leveraging artificial intelligence in agribusiness: a structured review of strategic management practices and future prospects, *Discover Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01260-3>
8. Wang, Z., Pan, Z., Lai, W. et al. (2025) How does digital technology enhance sustainable operations in agribusiness? A case analysis of a Chinese agricultural enterprise, *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1718405>
9. Shulha, O. A. (2025) Stratehichni vektory rozvytku ahrarnoho sektoru ta adaptivne upravlinnia v umovakh nevyznachenosti [Strategic vectors of agricultural sector development and adaptive management under uncertainty], *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-2> [in Ukrainian].
10. Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Gilbert, B. A. (2011) Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects, *Journal of Management*, 37(5), pp. 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
11. Zelisko, N., Raiter, N., Markovych, N. and Matskiv, H. (2024) Pokrashchennia biznes-protseviv v ahrarnomu sektori z urakhuvanniam ekonomichnoi bezpeky, tsyfrovizatsii, ryzykiv ta shtuchnoho intelektu [Improvement of business processes in the agricultural sector considering economic security, digitalization, risks and artificial intelligence], *Ekonomika APK*, 31(3), pp. 10–21. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.35> [in Ukrainian].
12. Zubova, V. V. (2026) Optyimizatsiia biznes-protseviv pidpriemstva na osnovi BPMN-modelei [Optimization of business processes of the enterprise based on BPMN-models], *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7> [in Ukrainian].
13. Muzychenko, V. V. (2025) Innovatsiini finansovi stratehii yak instrument zabezpechennia zbalansovanoho rozvytku terytorii v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative financial strategies as a tool for ensuring balanced development of territories in the conditions of digital transformation], *Molodyi vchenyi*, 6(137), pp. 5–9. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-5> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 06.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 331.103

Пилипенко Юрій Іванович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

Pylipenko Yurii

*Doctor of Sciences (Economics), Professor
Department of Economic Theory and International Economic Relations
Dnipro University of Technology
ORCID: 0000-0002-4772-1492*

Швець Антон Сергійович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за
спеціальністю 051 «Економіка»
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»*

Shvets Anton

*Candidate for the third Level of higher Education
“Doctor of Philosophy” in specialty 051 “Economy”
Dnipro University of Technology
ORCID: 0009-0007-2816-2027*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-12007

ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД

FORECASTING HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN UKRAINE: A SCENARIO APPROACH

Анотація. Вступ. Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується суттєвими структурними змінами світової економічної системи під впливом четвертої промислової революції. Широке впровадження у всі суспільні сфери новітніх технологій кардинально змінює умови та результати економічної діяльності, модифікує взаємовідносини між економічними суб'єктами, трансформує характер взаємодії людини та природи. Разом з тим, подібні технологічні зрушення не зменшують роль та значення людини в соціально-економічному розвитку. Навпаки, у сучасних умовах саме розвиток людського капіталу виступає однією з ключових передумов упровадження інноваційних технологій четвертої промислової революції та забезпечення їх результативного використання. Як свідчить практика, саме якісний людський капітал може забезпечити конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і національної економіки у цілому. Тому виникає необхідність в наукових розробках, спрямованих на оцінювання рівня людського капіталу та прогнозування тенденцій його розвитку.

Мета. Метою дослідження є розробка інтегрованого індексу людського капіталу та прогнозування його розвитку на основі сценарного підходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) звіти міжнародних організацій по глобальним індексам людського розвитку, людського капіталу та інновацій; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують проблематику людського капіталу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: структурного аналізу (при формуванні інтегрованого індексу людського капіталу), аналізу та синтезу (при виборі показників даного індексу); сценарного ана-



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

лізу (при прогнозуванні варіантів розвитку інтегрованого індексу людського капіталу); теоретичного узагальнення (при обґрунтуванні результатів прогнозування).

Результати. У статті запропоновано для оцінки рівня розвитку людського капіталу використовувати однойменний інтегрований індекс. Обґрунтовано його структуру та вибір показників. Розраховано динаміку інтегрованого індексу людського капіталу для України та підкреслено негативну тенденцію погіршення стану національного людського капіталу. Обґрунтовано базовий, інноваційний та інтенсивний сценарії як альтернативні варіанти розвитку людського капіталу України. Підкреслено, що ключовою умовою реалізації інноваційного та інтенсивного сценаріїв є суттєва активізація науково-дослідної діяльності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях необхідно обґрунтування форм реформування та розвитку національного людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал, індекс людського капіталу, прогнозування, сценарний підхід.

Summary. Introduction. The current stage of socio-economic development is characterized by significant structural changes in the world economic system under the influence of the fourth industrial revolution. The widespread introduction of new technologies into all social spheres radically changes the conditions and results of economic activity, modifies the interrelations between economic entities, and transforms the essence of human-nature interaction. However, such technological advances do not reduce the role and importance of humans in socio-economic development. On the contrary, in modern conditions, it is the development of human capital that is one of the key prerequisites for the introduction of innovative technologies of the fourth industrial revolution and ensuring their effective use. As practice shows, it is high-quality human capital that can ensure the competitiveness of both individual enterprises and the national economy as a whole. Therefore, there is a need for scientific developments aimed at assessing the level of human capital and predicting trends in its development.

Purpose. The purpose of the study is to develop an integrated index of human capital and forecast its development based on a scenario approach.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) reports of international organizations on global indices of human development, human capital and innovation; 2) works of domestic and foreign authors investigating the problems of human capital.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: structural analysis (when forming an integrated human capital index), analysis and synthesis (when selecting indicators of this index); scenario analysis (when predicting options for the development of the integrated human capital index); theoretical generalization (when substantiating the results of the forecast).

Results. The article proposes to use the integrated index to assess the level of human capital development. Its structure and selection of indicators are justified. The dynamics of the integrated human capital index for Ukraine are calculated and the negative trend of deterioration of the state of national human capital is emphasized. The basic, innovative and intensive scenarios are substantiated as alternative options for the development of human capital in Ukraine. It is emphasized that the key condition for the implementation of innovative and intensive scenarios is a significant intensification of research and development activities.

Discussion. In further scientific research, it is necessary to substantiate the forms of reforming and developing national human capital.

Key words: human capital, human capital index, forecasting, scenario approach.

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується суттєвими структурними змінами світової економічної системи під впливом четвертої промислової революції. Широке впровадження у всі суспільні сфери новітніх технологій кардинально змінює умови та результати економічної діяльності, модифікує взаємовідносини між економічними суб'єктами, трансформує характер взаємодії людини та природи [1]. Разом з тим, подібні технологічні зрушення не зменшують роль та значення людини в соціально-економічному розвитку. Навпаки, у сучасних умовах саме розвиток людського капіталу виступає однією з ключових передумов впровадження інноваційних технологій четвертої промислової революції та забезпечення їх результативного використання [2]. Як свідчить практика, саме якісний людський капітал може забезпечити конкурентоспроможність як окремих

підприємств, так і національної економіки у цілому. Тому виникає необхідність в наукових розробках, спрямованих на оцінювання рівня людського капіталу та прогнозування тенденцій його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика оцінювання рівня розвитку людського капіталу достатньо активно розглядається у вітчизняній та світовій економічній науці. Так, наприклад, О. Зінченко та А. Самойленко виокремлюють у науковій практиці індикативні, витратні, доходні та індексні підходи, які використовуються для оцінки людського капіталу і роблять цілком слушний висновок про необхідність їх поєднання у єдину комплексну систему діагностики з метою відстеження глобальних трендів його розвитку [3, с. 112]. А. Дем'яненко та А. Семенов, підкреслюючи відсутність універсальної методики щодо оцінювання вартості людського капіталу, пропонують

загальний перелік критеріїв, які, на їх думку, впливають на вибір підходу до оцінювання людського капіталу на нано, мікро, мезо, макро- та мега рівнях економічної системи [4, с. 221].

Велику увагу вітчизняні дослідники приділяють проблемі розвитку національного людського капіталу в умовах війни та повоєнного відновлення. Так, О. Новікова, Ю. Залознова та Н. Азъмук провели ґрунтовний аналіз динаміки людського капіталу України в останні роки, а також окреслили потенційні можливості та загрози його відновлення. На цій основі вони запропонували концептуальні засади післявоєнного розвитку національного людського капіталу з урахуванням переваг процесів цифровізації [5]. Л. Ємельяненко та В. Пантасенко запропонували теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо розвитку людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу в процесі стратегування післявоєнної відбудови України. Вони акцентували увагу на необхідності модернізації системи освіти та охорони здоров'я, розвитку механізмів дистанційного навчання, поліпшення соціальної інфраструктури як важливих елементів національної політики розвитку людського капіталу [6]. Разом з тим, незважаючи на інтерес до проблематики розвитку людського капіталу, достатньо велике коло проблем залишається ще не розв'язаним. Так, зокрема, потребують подальшого аналізу аспекти оцінювання людського капіталу та його прогнозування.

Метою статті є розробка інтегрованого індексу людського капіталу та прогнозування його розвитку на основі сценарного підходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) звіти міжнародних організацій по глобальним індексам людського розвитку, людського капіталу та інновацій; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують проблематику людського капіталу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: структурного аналізу (при формуванні інтегрованого індексу людського капіталу), аналізу та синтезу (при виборі показників даного індексу); сценарного аналізу (при прогнозуванні варіантів розвитку інтегрованого індексу людського капіталу); теоретичного узагальнення (при обґрунтуванні результатів прогнозування).

Виклад основного матеріалу. Прогнозування розвитку людського капіталу передбачає застосування системного підходу і розгляду цього процесу як однієї із важливих складових загального тренду соціально-економічного розвитку суспільства. Такий підхід дозволяє розглядати людський капітал як рушійну силу, що здійснює вплив на функціонування усіх сфер суспільного життя і спрямовує їхній розвиток шляхом прогресу (див. напр.[7; 8]).

Базуючись на такому розумінні сутності людського капіталу пропонуємо інтегрований під-

хід до формування індексу людського капіталу, який поєднує методологічні елементи індексів людського капіталу Світового банку, людського розвитку та глобального індексу інновацій. За такого підходу інтегрований індекс людського капіталу буде включати в себе його соціальну, освітню та інноваційно-наукову компоненти.

З методичної точки зору даний індекс складається з трьох рівноцінних субіндексів. Субіндекс «Здоров'я» відображає біологічну та демографічну спроможність людського капіталу до нагромадження і реалізації знань. Субіндекс «Освіта» оцінює не лише кількість років навчання, а й якість знань та їх відповідність інноваційній економіці. Субіндекс «Наука, дослідження та розробки» відображає не тільки потенціал, але й реалізований людський капітал.

Індекс розраховується як середнє арифметичне нормалізованих значень відповідних блоків, що забезпечує збалансоване врахування кожної складової та зменшує ризик домінування окремих показників. У якості індикаторів виміру можна, на нашу думку, використати відповідні показники з індексів людського капіталу, людського розвитку та глобального індексу інновацій (див. табл. 1).

Необхідність окремого розрахунку ІНСІ для України зумовлена тим, що міжнародні рейтинги та глобальні індекси, хоча й дають змогу оцінити місце країни у світовому просторі, не завжди дозволяють виявити внутрішню структуру змін людського капіталу. Натомість інтегрований індекс, побудований на основі трьох взаємопов'язаних субіндексів — здоров'я, освіти та досліджень і розробок (R&D), дає можливість встановити, яка саме складова виступає фактором зростання, а яка, навпаки, стримує розвиток людського потенціалу.

У контексті України така деталізація є особливо важливою, оскільки національна модель формування людського капіталу характеризується структурною нерівномірністю. З одного боку, в країні тривалий час зберігався досить високий освітній потенціал. З іншого, недостатній розвиток науково-дослідної бази, слабка комерціалізація знань, обмежені інноваційні можливості економіки та хронічне недофінансування ключових соціальних сфер створювали суттєві обмеження для повноцінного використання цього потенціалу. Саме тому інтегрований підхід до оцінювання людського капіталу є більш інформативним, ніж аналіз окремих ізольованих показників. Отримані результати інтегрованого індексу людського капіталу України та субіндексів здоров'я, освіти, науки, досліджень і розробок (R&D) проілюстровані на рис. 1.

Аналіз даних свідчить про те, що впродовж досліджуваного періоду динаміка інтегрованого індексу людського капіталу України була нестабільною та суперечливою. Якщо на початку періоду, у 2018 р., значення ІНСІ становило 0,531, то вже

Таблиця 1

Структура інтегрованого індексу людського капіталу

Субіндекс	Структурні компоненти	Джерело
Здоров'я	Очікувана тривалість життя при народженні	Індекс людського розвитку
	Ймовірність дожити до 5 років	Індекс людського капіталу
	Індекс виживання дорослого населення	Індекс людського капіталу
Освіта	Очікувана тривалість навчання	Індекс людського розвитку
	Середня тривалість навчання	Індекс людського розвитку
	Витрати на освіту, % ВВП	Глобальний індекс інновацій
	Вища освіта	Глобальний індекс інновацій
Наука, дослідження та розробки	Кількість дослідників на 1 млн. населення	Глобальний індекс інновацій
	Витрати на R&D (% ВВП)	Глобальний індекс інновацій
	Співпраця університетів та промисловості у сфері досліджень та розробок	Глобальний індекс інновацій
	Науково-технічні статті/млрд. ПК\$ \$ ВВП	Глобальний індекс інновацій

Джерело: розроблено авторами за [9; 10; 11]

в 2019 р. спостерігалось його зниження до 0,511. У 2020 р. відбулося часткове відновлення індексу до 0,527, однак уже у 2021–2023 рр. знову простежується зниження, внаслідок чого у 2023 р. показник становив лише 0,487.

Важливо підкреслити, що така динаміка не є випадковою. Вона відображає складний вплив макроекономічних, соціальних, інституційних та зовнішньополітичних чинників, що визначали функціонування української економіки в останні роки. Зниження інтегрованого індексу не означає автоматичної деградації кожної його складової, однак вказує на те, що сумарний ефект розвитку ключових компонентів людського капіталу виявився недостатнім для підтримання висхідної траєкторії.

При цьому структура індексу є досить показовою. Найвищі значення упродовж майже всього періоду

демонстрував субіндекс освіти. У 2018 р. він становив 0,734, що було найвищим значенням серед усіх трьох компонентів. Навіть попри подальше зниження цей показник залишався важливою опорою інтегрованого індексу. Це дає підстави стверджувати, що освітній потенціал і надалі є однією з сильних сторін українського людського капіталу. Водночас поступове зменшення значення цього субіндексу сигналізує про накопичення проблем у сфері освіти: недостатнє фінансування, погіршення матеріальної бази, відтік кваліфікованих кадрів, а також зростання розриву між структурою підготовки кадрів і потребами економіки.

Субіндекс здоров'я демонструє порівняно більш стабільну динаміку, хоча також не позбавлений коливань. У 2018–2021 рр. він коливався навколо 0,64, однак у 2022 р. знизився до 0,597, у 2023 р. спостерігалось певне відновлення до 0,658. Така динамі-

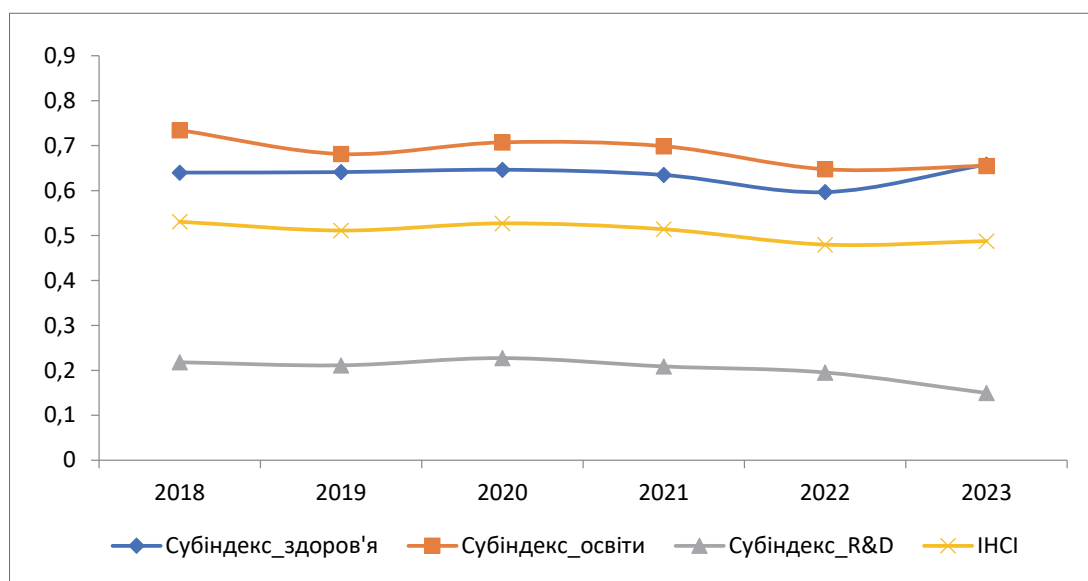


Рис. 1. Динаміка ІНСІ України та його субіндексів за 2018–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами

ка може свідчити про те, що медико-демографічна складова людського капіталу має відносно вищу інерційність, однак у критичні періоди вона також виявляється вразливою до системних шоків.

Найбільш проблемною складовою виявився субіндекс досліджень і розробок (R&D). Його значення упродовж усього періоду залишалося не лише найнижчим, а й демонструвало тенденцію до подальшого зниження. Якщо у 2020 р. цей субіндекс досяг 0,227, то у 2023 р. він скоротився до 0,150. Таким чином, можна дійти висновку, що основна структурна слабкість людського капіталу України полягає не в освітній чи медико-демографічній складовій як такий, а в недостатньому рівні науково-дослідної та інноваційної активності. Саме ця проблема найбільш відчутно обмежує зростання інтегрованого індексу.

Отримані дані свідчать про наявність в Україні структурного дисбалансу в системі національного людського капіталу. Подібний структурний дисбаланс відображає певну невідповідність між складовою освіти національного людського капіталу та його елементом досліджень та розробок. Іншими словами, коли система освіти формує певний обсяг людського потенціалу, то науково-дослідна та інноваційна інфраструктура не забезпечує повною мірою його подальшої ефективної реалізації [12]. Внаслідок цього виникає розрив між формуванням людського капіталу і його використанням у виробництві знань, технологій та інновацій.

Відтак, необхідно формування альтернативних варіантів розвитку людського капіталу, які б опиралися не на інерційні тенденції його стагнації, а на необхідний позитивний тренд його покращення в середньо- та довгостроковій перспективі. З методичної точки зору це можливе за рахунок застосування сценарного підходу, який дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку людського капіталу залежно від зміни ключових факторів, таких як рівень інвестицій у освіту, фінансування наукових досліджень або стан системи охорони здоров'я.

У даному дослідженні таким ключовим фактором обрано рівень розвитку науково-дослідної діяльності, що відображається у відповідному субіндексі досліджень і розробок (R&D). Вибір даного елемента структури людського капіталу у якості ключового пояснюється тим, що саме компонент досліджень і розробок виявився найслабшою і водночас найбільш стратегічно важливою складовою національного людського капіталу.

Для сценарного аналізу використано модель накопичувального зростання:

$$\text{INCI}_t = \text{INCI}_0 \times (1 + g)^t \quad (1)$$

де:

INCI_t — значення індексу в році *t*;
INCI₀ — базове значення індексу;
g — середньорічний темп зростання;
t — кількість років прогнозного періоду.

На нашу думку, застосування саме такої моделі є обґрунтованим з огляду на кумулятивну природу людського капіталу. Інвестиції в освіту, здоров'я і науку не дають разового ефекту, а накопичуються, формуючи довгострокове підвищення якості людського потенціалу.

У дослідженні використано три основні сценарії:

1. Базовий сценарій, який передбачає збереження поточних тенденцій соціально-економічного розвитку та відсутність суттєвих змін у державній політиці. Такий сценарій відображає варіант інерційного, але вже позитивного розвитку людського капіталу. Він ґрунтується на припущенні, що середньорічне зростання INCI становитиме близько 1%:

$$\text{INCI}_{\text{base}} = \text{INCI}_{2023} \times (1 + 0.01)^t \quad (3.2)$$

З економічної точки зору базовий сценарій означає збереження чинної політики із частковим відновленням ключових сфер людського розвитку, але без масштабних реформ.

2. Інноваційний сценарій, що передбачає активізацію інвестицій у освіту, наукові дослідження та інноваційну діяльність. Такий сценарій передбачає активнішу державну політику та середньорічне зростання індексу приблизно на 2%:

$$\text{INCI}_{\text{innovation}} = \text{INCI}_{2023} \times (1 + 0.02)^t \quad (3.3)$$

Інноваційний сценарій відображає умови, за яких держава та бізнес посилюють інвестиції в освіту, дослідження, інноваційну інфраструктуру та модернізацію системи підготовки кадрів.

3. Інтенсивний сценарій, який базується на реалізації комплексної стратегії розвитку людського капіталу та значному збільшенні фінансування ключових сфер його формування. Він передбачає щорічне зростання індексу приблизно на 3,5%:

$$\text{INCI}_{\text{intensive}} = \text{INCI}_{2023} \times (1 + 0.035)^t \quad (3.4)$$

Цей варіант відповідає моделі активної структурної модернізації, коли людський капітал стає пріоритетом державної стратегії. Його реалізація передбачає суттєве нарощування інвестицій у науку, освіту, здоров'я та інновації. Результати моделювання зображено на рис. 2.

Рисунок 2 демонструє поступове збільшення в часі різниці між базовим, інноваційним та інтенсивним сценаріями. Якщо на початку прогнозного періоду відмінності між ними ще не є принциповими, однак уже після 2028–2030 рр. траєкторії помітно розходяться. Це означає, що кумулятивний ефект інвестицій у людський капітал починає давати все більш відчутний результат саме у середньо- та довгостроковій перспективі.

За допомогою графічної інтерпретації сценарного аналізу альтернативних варіантів розвитку національного людського капіталу можна, на наш погляд, зробити декілька важливих висновків. По-перше, навіть базовий сценарій показує, що позитивна ди-

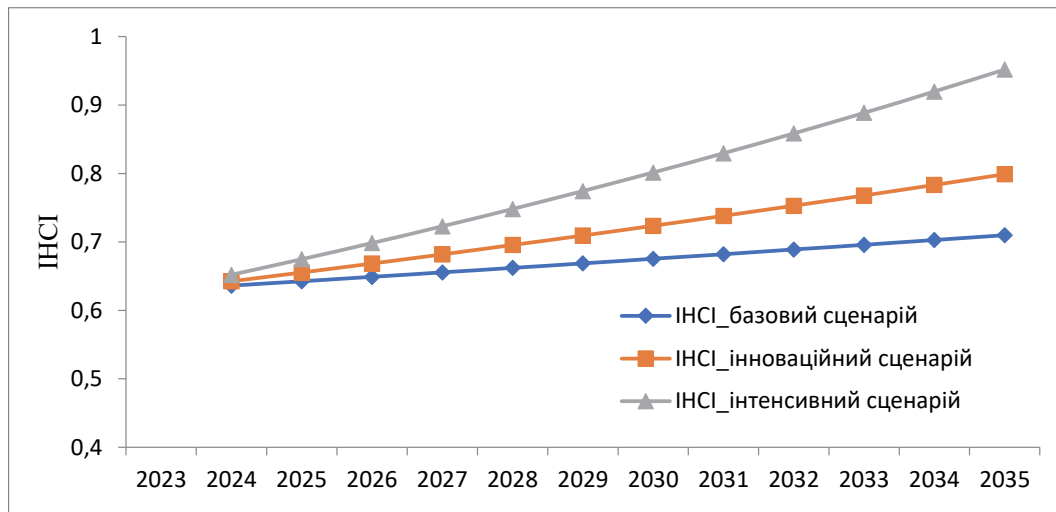


Рис. 2. Сценарії зростання інтегрованого індексу людського капіталу України до 2035 року

Джерело: побудовано авторами

наміка людського капіталу можлива і, отже, його поточний незадовільний стан можна і необхідно покращувати.

По-друге, інноваційний сценарій демонструє, що відносно помірне прискорення інвестиційної та інституційної політики вже створює суттєво кращу траєкторію розвитку. Різниця між базовим та інноваційним сценаріями до 2035 р. перевищує 0,09 пункту індексу, що для інтегрованого показника є дуже вагомим результатом.

По-третє, інтенсивний сценарій засвідчує, що за умови системної та довготривалої політики розвитку людського капіталу Україна може не просто покращити свій показник, а й наблизитися до параметрів найбільш розвинених країн. З практичного погляду це означає, що людський капітал може стати одним із головних стратегічних факторів економічного прориву, якщо інвестиції в нього матимуть не випадковий, а цілеспрямований і системний характер.

Необхідно підкреслити один із найважливіших результатів сценарного моделювання, який повинен, на нашу думку, стати ключовим критерієм вибору того варіанту економічного розвитку нашої країни, який буде реалізовуватися на практиці. Інноваційний та інтенсивний сценарії розвитку національного людського капіталу підтверджують кумулятивний ефект інвестицій у людський капітал. З формалізованої точки зору це означає, що навіть відносно невеликі зміни темпів зростання інтегрованого індексу у довгостроковій перспективі призводять до значних відмінностей у кінцевих економічних результатах. На початкових етапах прогностичного періоду різниця між сценаріями є відносно невеликою, однак у міру нагромадження ефекту інвестицій у людський капітал траєкторії розвитку починають суттєво розходитися. Це дозволяє, по-перше, покращувати структуру національного людського капіталу та трансформувати ті структурні диспропорції, які мають місце сьо-

годні, по-друге, зменшувати відставання рівня людського капіталу України від країн ЄС та провідних країн світу та, по-третє, забезпечувати за рахунок розвитку саме національного людського капіталу якісне та стабільне економічне зростання країни у цілому.

Таким чином, політика розвитку національного людського капіталу України повинна мати довгостроковий характер, оскільки короткострокові програми або епізодичні інвестиції не здатні забезпечити системний ефект. Лише послідовна і стабільна національна політика розвитку освіти, науки та інновацій може створити необхідні умови для нагромадження якісного людського потенціалу та загального економічного зростання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Якщо узагальнити результати проведеного дослідження, то можна виокремити ряд основних характеристик кожного із сценаріїв, які відображатимуть економічні наслідки їх реалізації і, відповідно, перспективи національного людського капіталу. Так, базовий сценарій відображає інерційний характер соціально-економічного розвитку, коли зміни відбуваються поступово і значною мірою залежать від природних процесів відтворення людського потенціалу. З економічної точки зору цей сценарій можна охарактеризувати як сценарій стабілізації, проте він не передбачає суттєвих якісних структурних змін в системі національного людського капіталу.

Інноваційний сценарій передбачає більш активну державну політику розвитку людського капіталу, коли він вже поступово починає виконувати роль одного з ключових факторів економічного зростання та сприяти інноваційному оновленню структури вітчизняної економіки. Інноваційний сценарій формує передумови поступового переходу національної економіки і його можна розглядати як реалістичну стратегію поступової модернізації економіки.

Реалізація інтенсивного сценарію розвитку людського капіталу можлива лише за умов суттєвого посилення державної політики у сфері освіти, науки, інноваційної діяльності та охорони здоров'я. З економічної точки зору цей сценарій, на нашу думку, відповідає моделі структурного прориву, коли людський капітал стає центральним фактором економічної стратегії України. У такому випадку розвиток людського потенціалу може вже безпосередньо впливати на формування нових високотехнологічних секторів економіки, стимулю-

вати високу інноваційну активність підприємницьких структур, формувати умови для глибоких структурних трансформацій всієї національної економічної системи на засадах четвертої промислової революції.

В подальших наукових дослідженнях важливим є аналіз тих заходів та інструментів економічної політики України, які будуть сприяти розвитку національного людського капіталу та стимулювати прогресивні структурні зміни у вітчизняній економічній системі.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Pylypenko H., Fedorova N., Lytvynenko N., Pylypenko Yu. Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 2, № 13. (134). P. 15–27. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555>
2. Федорова Н.Є., Смесова В.Л. Інформаційна безпека та шляхи її забезпечення на етапі інформаційно-технологічної революції. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 57. С. 13–16. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.57-2>
3. Зінченко О.А., Самойленко А.О. Глобальний вимір розвитку людського капіталу. *Актуальні проблеми економіки. Серія Міжнародні економічні відносини*. 2020. № 8 (230). С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-104-113>
4. Дем'яненко А.А., Семенов А.О. Теоретико-методичні аспекти оцінювання людського капіталу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-215-222>
5. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21, № 4. С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619/1622> (дата звернення: 13.01.2026).
6. Ємельяненко Л.М., Пантасенко В.В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної відбудови України. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>
7. Пилипенко Г.М., Федорова Н.Є. Наука як фактор соціально-економічного розвитку суспільства : монографія. Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 213 с.
8. Пилипенко Г.М., Федорова Н.Є., Казиміренко О.В. Соціально-економічний розвиток суспільства через призму синергетичної парадигми. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2 (58). С. 9–17.
9. Worldbank. The Human Capital Project. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/363661540826242921/pdf/The-Human-Capital-Project.pdf> (дата звернення: 11.01.2026).
10. Human Development Report 2025. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2025reporten.pdf> (дата звернення: 13.01.2026).
11. Wipo. Global Innovation Index 2025 Innovation at a Crossroads. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf> (дата звернення: 13.01.2026).
12. Горняк О.В., Пилипенко Ю.І. Структурна політика України в умовах глобалізації світового господарства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 3 (47). С. 9–17.

References

1. Pylypenko, H., Fedorova, N., Lytvynenko, N., Pylypenko Yu. (2025). Breakthrough technologies of social transformations: devising an identification methodology. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 2, № 13 (134), 15–27. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326555>
2. Fedorova, N. Ye., Smiesova, V.L. (2020). Information security and ways to ensure it at the stage of the information and technological revolution. *Black Sea Economic Studies*. Vol. 57, 13–16. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.57-2>

3. Zinchenko, O. A., Samoilenko, A. O. (2020). Global dimension of human capital development. *Current problems of economics. Series International Economic Relation*, No. 8 (230), 104–113. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-104-113>
4. Demyanenko, A. A., Semenov, A. O. (2024). Theoretical and methodological aspects of human capital assessment. *Current problems of economics*, No. 7 (277), 215–222. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-215-222>
5. Novikova, O., Zaloznova, Yu., Azmuk, N. (2022). Restoration of human capital of Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization. *Journal of European Economics*, Vol. 21, No. 4, 407–427. Available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619/1622>
6. Yemelyanenko, L. M., Pantasenko, V. V. (2025). Development of human capital in the system of strategizing post-war reconstruction of Ukraine. *Transformational Economics*, No. 2 (11), 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8>
7. Pylypenko, G. M., Fedorova, N. Ye. (2020). Science as a factor of socio-economic development of society. Dnipro: NTU “DP”, 213 p.
8. Pylypenko, G. M., Fedorova, N. Ye., Kazymirenko, O. V. (2017). Socio-economic development of society through the prism of the synergistic paradigm *Economic Bulletin of the National Mining University*, No. 2 (58), 9–17.
9. Worldbank. The Human Capital Project. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/363661540826242921/pdf/The-Human-Capital-Project.pdf>
10. Human Development Report 2025. Available at: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2025reporten.pdf>
11. Wipo. Global Innovation Index 2025 Innovation at a Crossroads. Available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf>
12. Gornyak, O. V., Pylypenko, Yu. I. (2014). Structural policy of Ukraine in the context of globalization of the world economy. *Economic Bulletin of the National Mining University*, No. 3 (47), 9–17.

Дата першого надходження статті до видання: 16.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 14.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 005.92:005.3]005.936.3:69

Пилипів Надія Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Rylypiv Nadiya

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: 0000-0001-9458-0218*

Рудий Микола Володимирович

*аспірант кафедри обліку і оподаткування
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Rudyi Mykola

*PhD Student of the Department of Accounting and Taxation
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: 0009-0003-0982-9130*

Сологуб Святослав Ігорович

*доктор філософії,
асистент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Solohub Sviatoslav

*Doctor of Philosophy (PhD),
Assistant of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
ORCID: 0000-0003-4802-037X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11954

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВЕДЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЦІЛЕЙ

ORGANIZATION AND CONDUCT OF MANAGERIAL ACCOUNTING OF BUSINESS PROCESSES IN CONSTRUCTION ENTERPRISES TO ACHIEVE MANAGERIAL OBJECTIVES

Анотація. Вступ. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти організації й ведення управлінського обліку бізнес-процесів будівельних підприємств у контексті досягнення управлінських цілей. Обґрунтовано доцільність інтеграції процесного та цільового підходів у системі управлінського обліку з урахуванням специфіки будівельної діяльності, що характеризується тривалими виробничими циклами, багаторівневою організаційною структурою та значною ресурсоемістю.

Мета. Метою дослідження є розроблення інтегрованої моделі організації та ведення управлінського обліку бізнес-процесів будівельних підприємств на основі процесного та цільового підходів для досягнення управлінських цілей.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері управлінського обліку та управління будівельними підприємствами, а також практичні дані діяльності будівельних підприємств.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

У процесі дослідження застосовувалися системний підхід – для комплексного аналізу організації управлінського обліку та виявлення взаємозв'язків між його складовими; процесний підхід – для дослідження послідовності та взаємодії бізнес-процесів у підприємствах; цільовий підхід – для визначення ключових результатів управлінського обліку та оцінки їх впливу на прийняття рішень

Для виявлення закономірностей розвитку облікових процесів і структурування інформації – методи порівняння та узагальнення, що допомогло зіставити практичні підходи різних підприємств. Метод моделювання для – створення інтегрованої моделі організації та ведення управлінського обліку, яка забезпечує формування релевантної управлінської інформації та підтримує прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Результати. За результатами дослідження виокремлено ключові етапи організації управлінського обліку та встановлено їх взаємозв'язок з основними бізнес-процесами будівельних підприємств. Розроблено інтегровану модель організації та ведення управлінського обліку бізнес-процесів, що забезпечує формування релевантної управлінської інформації, підвищує прозорість витрат і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на: адаптації моделі під різні типи будівельних підприємств; інтеграції управлінського обліку з цифровими платформами управління бізнес-процесами; удосконаленні методів моделювання та аналізу бізнес-процесів для підвищення точності управлінських рішень, що дозволить підвищити ефективність управління будівельними підприємствами та сприятиме впровадженню сучасних цифрових інструментів у їх практику управління.

Ключові слова: управлінський облік, організація обліку, бізнес-процеси, будівельні підприємства, процесний підхід, управлінські рішення, інтегрована модель.

Summary. Introduction. The article examines the theoretical and practical aspects of organizing and conducting managerial accounting of business processes in construction enterprises in the context of achieving management objectives. The feasibility of integrating process-oriented and goal-oriented approaches within the managerial accounting system is substantiated, taking into account the specifics of construction activities, which are characterized by long production cycles, multi-level organizational structures, and significant resource intensity.

Purpose. The aim of the research is to develop an integrated model for organizing and conducting managerial accounting of business processes in construction enterprises based on process-oriented and goal-oriented approaches to achieve managerial objectives.

Materials and Methods. The research materials included scientific works of domestic and foreign authors in the field of managerial accounting and construction enterprise management, as well as practical data from the activities of construction companies. In the course of the study, a systemic approach was applied to comprehensively analyze the organization of managerial accounting and identify interconnections between its components, a process-oriented approach was used to examine the sequence and interaction of business processes within enterprises, and a goal-oriented approach was applied to determine key managerial accounting outcomes and assess their impact on decision-making. Comparison and generalization methods were employed to identify patterns in the development of accounting processes and to structure information, which allowed the practical approaches of different enterprises to be compared, and modeling methods were used to develop an integrated model of organizing and conducting managerial accounting, which ensures the formation of relevant managerial information and supports strategic and operational decision-making.

Results. The study identified the key stages in organizing managerial accounting and established their interconnections with the main business processes of construction enterprises. An integrated model for organizing and conducting managerial accounting of business processes was developed, which ensures the formation of relevant managerial information, increases cost transparency, and facilitates informed managerial decisions.

Perspectives. In future research, it is suggested to focus on adapting the model for different types of construction enterprises, integrating managerial accounting with digital business process management platforms, and improving methods of modeling and analyzing business processes to enhance the accuracy of managerial decisions, which will increase the efficiency of construction enterprise management and contribute to the implementation of modern digital tools in their management practices.

Key words: managerial accounting, accounting organization, business processes, construction enterprises, process-oriented approach, managerial decisions, integrated model.

Постановка проблеми. Незважаючи на зростання ролі управлінського обліку в системі управління будівельними підприємствами, організація та ведення його на практиці часто не забезпечують належної відповідності сформованих інформаційних потоків потребам управління бізнес-процесами. Це зумовлено переважанням функціонально-орієнтованих підходів до обліку, фрагментарністю

управлінської інформації та недостатнім рівнем інтеграції управлінського обліку з управлінськими цілями бізнес-процесів, що, відповідно, знижує можливості використання облікових даних для досягнення управлінських цілей, зокрема підвищення ефективності витрат, контролю виконання будівельних робіт та обґрунтування управлінських рішень [13–15].

Особливої актуальності зазначена проблема набуває з огляду на специфіку будівельної діяльності, яка характеризується тривалими виробничими циклами, застосуванням довгострокових контрактів та наявністю значної кількості взаємопов'язаних бізнес-процесів. За таких умов відсутність цілісного інтегрованого підходу, що поєднує процесну та цільову орієнтацію в організації управлінського обліку, ускладнює формування релевантної, своєчасної та аналітично структурованої інформації, необхідної для оцінювання результативності бізнес-процесів і прийняття ефективних управлінських рішень.

У зв'язку з цим постає проблема обґрунтування доцільності застосування інтегрованого підходу до організації та ведення управлінського обліку бізнес-процесів будівельних підприємств, який реалізується через відповідну модель управлінського обліку та забезпечує інтеграцію облікової інформації з управлінськими цілями, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємств у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та прикладні аспекти управлінського обліку як інформаційної основи управління підприємством, що забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень, широко представлені у працях зарубіжних і вітчизняних учених. У наукових дослідженнях підкреслюється, що управлінський облік є не лише інструментом фіксації господарських операцій, а комплексною інформаційною системою, яка інтегрує дані про ресурси, витрати та результати діяльності з цілями управління підприємством. Зокрема, R. H. Garrison, E. W. Noreen та P. C. Brewer акцентують увагу на тому, що управлінський облік формує релевантну інформацію для планування, контролю й оцінки ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи підтримку управлінських рішень на різних рівнях управління [1, с. 45–78]. Подібну позицію поділяють C. T. Horngren, S. M. Datar та M. V. Rajan, які визначають управлінський облік як інтегровану систему управлінської інформації, спрямовану на забезпечення прийняття обґрунтованих рішень у межах стратегічного та оперативного управління [2, с. 12–25].

K. Drury підкреслює стратегічну спрямованість управлінського обліку та його значення для оцінювання результативності діяльності підприємства через систему бюджетування, аналізу відхилень і контролю витрат [3, с. 210–273].

Вагомий внесок у розвиток процесного підходу до управління підприємством зробили R. S. Kaplan та D. P. Norton, які обґрунтували доцільність поєднання управлінського обліку з системою стратегічного управління та оцінювання результативності бізнес-процесів. Автори наголошують на необхідності інтеграції облікової інформації для підвищення конкурентоспроможності підприємств і досягнення стратегічних цілей [4, с. 102–115]. В. Н. Maskell роз-

глядає управлінський облік крізь призму стратегії управління витратами, у якій бізнес-процеси виступають ключовими об'єктами аналізу ефективності діяльності підприємства [5, с. 56–89]. J. K. Shank та V. Govindarajan підкреслюють, що облік витрат за окремими бізнес-процесами дозволяє не лише здійснювати контроль витрат, а й інтегрувати облікову інформацію у стратегічні управлінські рішення підприємства [6, с. 101–134].

У вітчизняній науковій літературі управлінський облік розглядається як важлива складова системи управління підприємством, що потребує адаптації до галузевих особливостей і національних умов господарювання. Зокрема, О. Панченко трактує управлінський облік як елемент інформаційного забезпечення управління, який повинен бути орієнтований на практичні потреби менеджменту та враховувати специфіку діяльності підприємства [7, с. 33–42]. Ю. І. Кузьмінський підкреслює роль управлінського обліку як інформаційного середовища, що забезпечує потреби стратегічного управління та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень [8, с. 2–4].

Дослідження, присвячені організації обліку в будівельній галузі, свідчать про те, що специфіка будівельних підприємств — довготривалість виробничих циклів, значна матеріаломісткість, багаторівнева структура бізнес-процесів — зумовлює необхідність застосування спеціалізованих підходів до організації управлінського обліку. Так, О. В. Павелко, І. І. Власюк та Д. О. Попчук зазначають, що управлінський облік будівельних підприємств має бути адаптований до галузевих особливостей і забезпечувати формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень [9, с. 103–111]. Н. І. Пилипів та В. М. Мотиль підкреслюють, що саме належна організація управлінського обліку створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку будівельних підприємств та підвищення їх ефективності [10, с. 146–156]. При цьому низка дослідників зазначає, що взаємоузгодженість організації управлінського обліку з розвитком інвестиційного потенціалу будівельного підприємства є важливою умовою досягнення поставлених цілей [11, с. 690–693].

У зарубіжних дослідженнях Е. У. Mammadov та А. А. Mekhraliyeva акцентують увагу на необхідності врахування глобальних ринкових тенденцій у процесі управління бізнес-процесами для підвищення конкурентоспроможності підприємств [12, с. 32–36].

Окрему увагу в наукових працях приділено процесному підходу до управління підприємством. Так, О. М. Криворучко та Є. К. Токарев наголошують, що стратегічне управління бізнес-процесами має базуватися на встановленні чітких і вимірюваних цілей для кожного процесу, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства через їх оптиміза-

цію [13, с. 9–20]. Дослідники також зазначають, що впровадження процесного підходу сприяє підвищенню ефективності діяльності та оптимізації бізнес-процесів підприємства [14, с. 5–7]. О. М. Криворучко та Ю. О. Сукач підкреслюють, що управління бізнес-процесами доцільно розглядати не лише в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, а й з урахуванням досягнення операційних цілей, визначених керівництвом, що є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності [15, с. 75–82].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел свідчить про наявність значного теоретичного доробку у сфері управлінського обліку та процесного управління. Водночас питання інтеграції управлінського обліку бізнес-процесів будівельних підприємств у контексті досягнення управлінських цілей залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в частині поєднання процесного та цільового підходів у системі управлінського обліку, орієнтованій на практичні інформаційні потреби менеджменту. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування доцільності інтеграції процесного та цільового підходів в організації та веденні управлінського обліку бізнес-процесів будівельних підприємств, а також формування інтегрованої моделі такого обліку для досягнення управлінських цілей.

Виклад основного матеріалу. Аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел свідчить про існування

двох концептуально відмінних, проте взаємодоповнювальних підходів до управління бізнес-процесами підприємства — процесного та цільового [12–13]. Кожен із них формує власну логіку управління та визначає специфічні вимоги до інформаційного забезпечення, включно з системою управлінського обліку.

Сутність процесного підходу полягає у розгляді бізнес-процесу як впорядкованої сукупності взаємопов'язаних операцій і дій, спрямованих на перетворення ресурсів у кінцевий результат, цінний для замовника. Основна увага приділяється ідентифікації, моделюванню та регламентації бізнес-процесів, визначенню їх меж, входів і виходів, відповідальних осіб та показників результативності. Процесний підхід орієнтований на вдосконалення організаційної структури та ефективне оперативне управління, результатом якого є створення продуктів або послуг, цінних для всіх категорій споживачів.

Цільовий підхід, у свою чергу, орієнтований на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів, оцінки результативності діяльності та контролю ключових показників ефективності. У межах цього підходу бізнес-процеси розглядаються як інструменти реалізації визначених цілей, а управлінський облік забезпечує формування аналітичної інформації про взаємозв'язок витрат, результатів та управлінських цілей через систему показників ефективності та бюджетування.



Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції процесного та цільового підходів у системі управлінського обліку бізнес-процесів будівельного підприємства
Джерело: авторська розробка

Оскільки ізолюване застосування будь-якого із підходів обмежує можливості управління, доцільним є їх інтегрування у системі управлінського обліку бізнес-процесів будівельних підприємств. Така інтеграція дозволяє поєднати деталізацію інформації за окремими бізнес-процесами з орієнтацією на досягнення стратегічних та оперативних цілей, підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє раціональному використанню ресурсів і своєчасному виконанню планових показників. Синергія зазначених підходів створює підґрунтя для підвищення результативності управління будівельними підприємствами в цілому.

На рис. 1 представлено концептуальну модель інтеграції процесного та цільового підходів у системі управлінського обліку бізнес-процесів будівельного підприємства. Ця модель ілюструє взаємозв'язок бізнес-процесів, інформаційних потоків та управлінських цілей і слугує основою для організації та ведення обліку на практиці.

Ефективність управлінського обліку в межах окремих бізнес-процесів будівельного підприємства проявляється через забезпечення планування, контролю та аналізу витрат і результатів у процесах постачання, виробництва, збуту та інвестиційної діяльності, що створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Реалізація моделі інтеграції підходів потребує чіткої структуризації системи управлінського обліку.

Дослідження показує, що організацію та ведення управлінського обліку бізнес-процесів доцільно розглядати як взаємопов'язану систему, у якій:

- класифікація бізнес-процесів визначає об'єкти управлінського обліку;
- організація управлінського обліку бізнес-процесів визначає структуру та умови його функціонування;
- стадії облікового процесу забезпечують практичну реалізацію збору, обробки та узагальнення інформації.

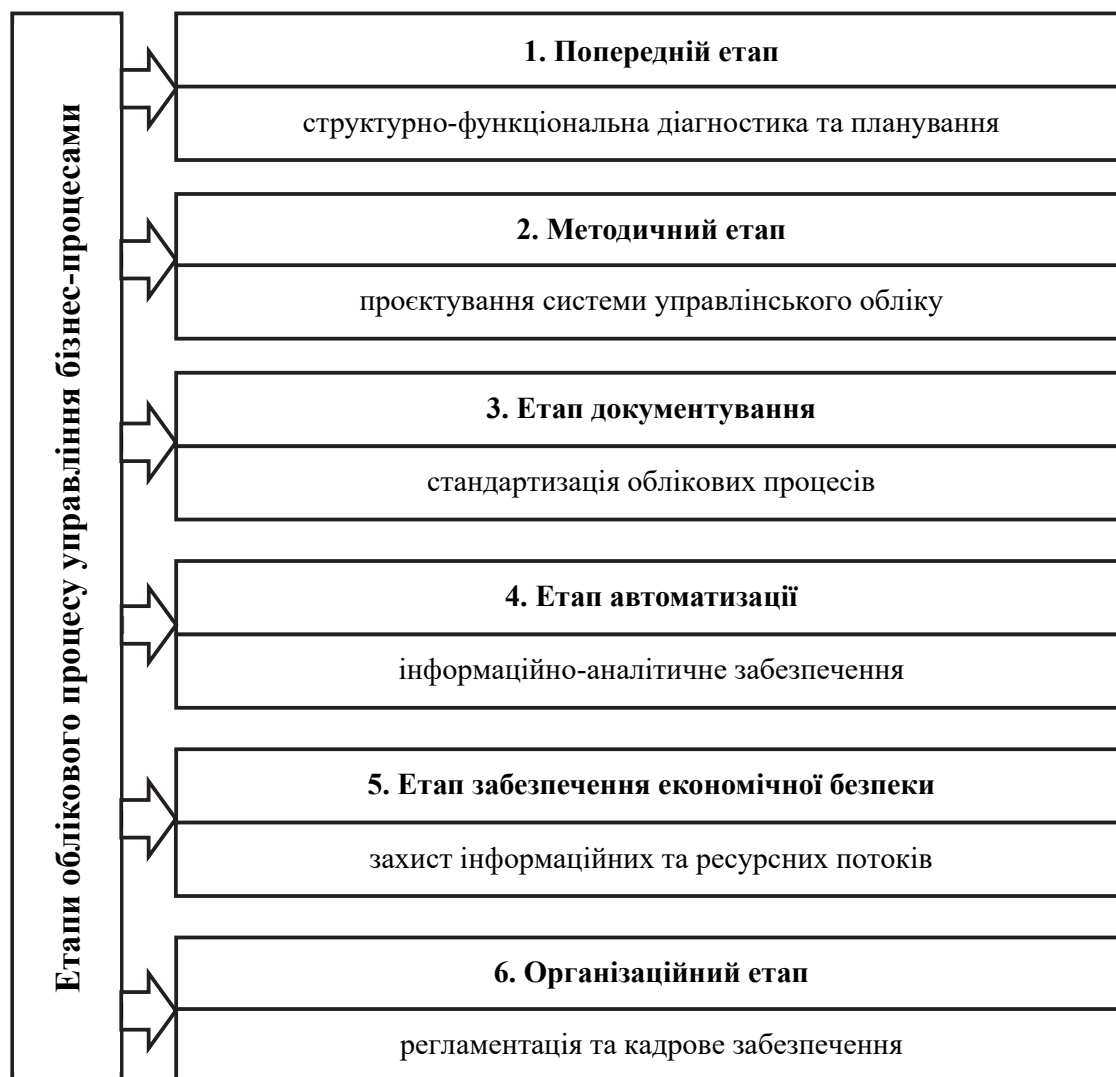


Рис. 2. Етапи організації управлінського обліку бізнес-процесів

Джерело: авторська розробка

Для забезпечення системності управлінського обліку бізнес-процесів будівельного підприємства доцільним є використання їх класифікації на основні, допоміжні, процеси розвитку та процеси управління, що дозволяє структурувати облікову інформацію відповідно до функціонального призначення бізнес-процесів та забезпечити її узгодженість із управлінськими цілями підприємства. Застосування класифікації бізнес-процесів будівельного підприємства дозволяє визначити, які процеси потребують облікового покриття, які показники контролювати та які ресурси відстежувати. Відповідно, класифікація бізнес-процесів визначає, «що саме слід обліковувати», створюючи основу для побудови цілісної системи управлінського обліку. Чітка класифікація бізнес-процесів та її інтеграція із системою управлінського обліку дозволяє підвищити прозорість управління та скоротити час на прийняття рішень, що особливо актуально для будівельних проектів із тривалим циклом виконання робіт [7].

Вимога забезпечення системності управлінського обліку бізнес-процесів на будівельних підприємствах передбачає розгляд його організації як послідовності шести технологічно завершених етапів, які формують цілісну систему інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами та поєднують процесний і цільовий підходи. Кожен із цих підходів виконує визначену функцію у формуванні управлінської інформації та забезпечує підтримку прийняття рішень на різних рівнях управління (рис. 2).

Для забезпечення системності управлінського обліку бізнес-процесів будівельного підприємства доцільно виділити шість технологічно завершених етапів, які формують цілісну систему інформаційного забезпечення управління та поєднують процесний і цільовий підходи:

1. Попередній етап (структурно-функціональна діагностика та планування). На цьому етапі здійснюється аналіз організаційної та виробничої структури підприємства, вивчення технологічних процесів та оцінка існуючої системи управлінського обліку, ідентифікація центрів відповідальності та ключових показників контролю. Формуються бюджетні орієнтири діяльності підприємства: бюджети будівельних проектів, кошториси, норми витрат матеріалів, трудових і фінансових ресурсів.

2. Методичний етап (проектування системи управлінського обліку). На основі аналітичних результатів попереднього етапу визначаються класифікація витрат за бізнес-процесами та центрами відповідальності, склад і структура статей калькулювання, оптимальні методи обліку та калькулювання, система показників ефективності та методика аналізу відхилень, план рахунків та форми управлінської звітності. Результатом цього етапу є методично обґрунтована структура управлінського обліку, готова до впровадження документальних та автоматизованих процедур.

3. Етап документування (стандартизація облікових процесів). Формуються первинні документи та реєстри аналітичного обліку, визначається порядок записів, організовується документообіг між центрами відповідальності. Це забезпечує своєчасну фіксацію даних та узгодження інформації для прийняття управлінських рішень.

4. Етап автоматизації (інформаційно-аналітичне забезпечення). Результати документування інтегруються з комп'ютерними системами управлінського обліку: впроваджуються програмні рішення, узгоджується інформація автоматизованого фінансового та управлінського обліку, формуються бюджети та звіти центрів відповідальності, інтегруються бізнес-планування та оцінка ефективності бізнес-процесів. Результатом є оперативна інформаційна платформа для підтримки стратегічних і поточних управлінських рішень.

5. Етап забезпечення економічної безпеки (захист інформаційних та ресурсних потоків). Включає встановлення правил доступу до конфіденційної інформації, визначення відповідальності за її розголошення, захист комунікацій між підрозділами та інформаційних систем управлінського обліку. Це гарантує цілісність і конфіденційність управлінських даних.

6. Організаційний етап (регламентація та кадрове забезпечення). На завершальному етапі впроваджується організаційна структура обліку: внутрішні положення, посадові інструкції, регламенти документообігу, структура бухгалтерської служби, підвищення кваліфікації та мотивація персоналу, організація архівування документів. Це забезпечує стабільне функціонування управлінського обліку як інструмента реалізації стратегічних і оперативних цілей підприємства. У межах зазначених етапів реалізується обліковий процес, що включає три ключові стадії:

1. Первинна стадія. Фіксує господарські операції, що відображають фактичний перебіг бізнес-процесів підприємства. На цій стадії формується первинна інформація на основі накладних, актів приймання виконаних робіт, договорів та інших документів, які підтверджують використання ресурсів і виконання зобов'язань. Первинний облік забезпечує інформаційний зв'язок між реальними бізнес-процесами та системою управлінського обліку.

2. Поточна стадія. Передбачає обробку та систематизацію зібраних даних, їх групування за бізнес-процесами, проектами, центрами відповідальності та видами ресурсів. Це дозволяє структурувати інформацію та створює основу для подальшого аналізу.

3. Підсумкова стадія. Узагальнює інформацію та формує управлінську звітність, що забезпечує оцінку ефективності діяльності та підтримку стратегічних і оперативних рішень. На цій стадії здійснюється порівняння фактичних і планових показників, виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення

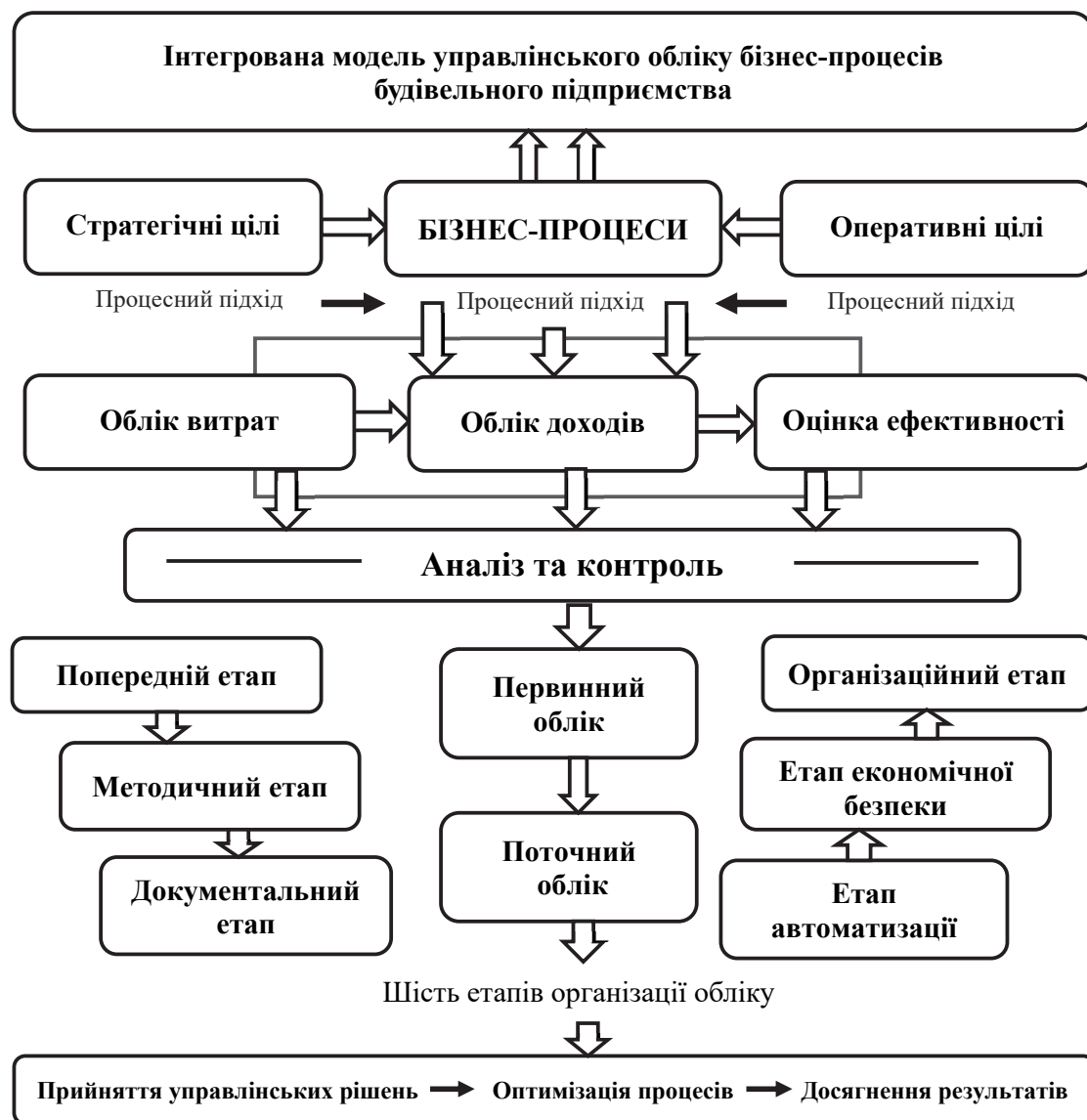


Рис. 3. Інтегрована модель організації та ведення управлінського обліку бізнес процесів будівельного підприємства
Джерело: авторська розробка

та оцінка впливу на досягнення управлінських цілей. Ця стадія є ключовою з точки зору інтеграції процесного та цільового підходів.

На основі інтегрованого підходу до управління ключовими бізнес-процесами розроблено інтегровану модель організації та ведення управлінського обліку, яка забезпечує узгодженість усіх елементів системи та створює передумови для ефективного прийняття стратегічних і оперативних рішень на будівельному підприємстві. (рис. 3).

Вона забезпечує системний збір, обробку та узагальнення управлінської інформації, контроль ключових бізнес-процесів і підвищує прозорість витрат та результатів діяльності, створюючи основу для своєчасної підтримки стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропонована інтегрована модель управ-

лінського обліку на будівельних підприємствах України забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів, етапів організації обліку та стадій облікового процесу. Вона формує системну основу для збору, обробки та узагальнення інформації, підвищує прозорість витрат і результатів діяльності та забезпечує своєчасну підтримку стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Модель реалізується через шість ключових етапів організації обліку — попередній, методичний, документування, автоматизації, економічна безпека та організаційний — і три стадії облікового процесу, що визначають технологічний цикл підготовки та обробки інформації. Це дозволяє ефективно контролювати бізнес-процеси, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність управління.

Практичне застосування моделі дає змогу:

- підвищити точність і своєчасність управлінської звітності;
- оптимізувати витрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- забезпечити прозорість та контроль за досягненням стратегічних і оперативних цілей;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження науково обґрунтованої моделі управлінського обліку забезпечує системність, прогнозованість і ефективність діяльності будівельних підприємств, сприяє досягненню управлінських цілей та сталому розвитку галузі, відкриваючи перспективи для подальших досліджень у сфері вдосконалення управлінського обліку.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C. Managerial Accounting (15th ed.). McGraw Hill Education. 2013/2014. 800 p.
2. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Pearson, Boston. 2015. 938 p.
3. Drury C. Management and Cost Accounting. 11th ed. Cengage Learning, Andover, 2021. 876 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston, 1996.
5. Maskell B. H. Performance Measurement for World Class Manufacturing. Productivity Press, 1999.
6. Shank J. K., Govindarajan V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York: Free Press, 1993.
7. Панченко О. Місце та роль управлінського обліку в системі загального обліку. *Облік і фінанси, Інститут обліку та фінансів*. 2018. № 3. С. 75–82.
8. Kuzminskiy I. A., Rizvanli M. B. Managerial accounting system as information environment of strategic management. *Незалежний аудит*. 2018. № 23. С. 2–8.
9. Pavelko O. V., Vlasiuk I. I., Popchuk D. O. Management accounting of construction enterprises: characteristic features of organization and conduction. *Visnyk NUWEE, Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2(98). С. 200–217.
10. Пилипів Н. І., Мотиль В. М. Організація управлінського обліку у формуванні інформаційної бази забезпечення розвитку будівельних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Т. 1, Вип. 13. С. 146–156.
11. Пилипів Н. І., Івасишин М. О., П'ятничук І. Д. Взаємоузгодженість організації управлінського обліку із розвитком інвестиційного потенціалу будівельного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 689–696.
12. Mammadov E. Y., Mekhraliyeva A. A. Управління бізнес процесами (тенденції світового ринку та стратегії великих гравців). *Економіка і регіон*. 2020. (2(77)). С. 32–36.
13. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. (44). С. 7–24.
14. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 1–7.
15. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Оперативне управління бізнес-процесами автотранспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. (32). С. 75–96.

References

1. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2014). *Managerial accounting* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
2. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson.
3. Drury, C. (2021). *Management and cost accounting* (11th ed.). Cengage Learning.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
5. Maskell, B. H. (1999). *Performance measurement for world class manufacturing*. Productivity Press.
6. Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. Free Press.

7. Panchenko, O. (2018). Mistse ta rol upravlinskoho obliku v systemi zahalnoho obliku. *Oblik i finansy*, (3), 75–82 [in Ukrainian].
8. Kuzminskyi, I. A., & Rizvanli, M. B. (2018). Managerial accounting system as information environment of strategic management. *Nezalezhnyi audytor*, (23), 2–8 [in Ukrainian].
9. Pavelko, O. V., Vlasiuk, I. I., & Popchuk, D. O. (2022). Management accounting of construction enterprises: Characteristic features of organization and conduction. *Visnyk NUWEE. Seriya "Ekonomichni nauky"*, (2(98)), 200–217 [in Ukrainian].
10. Pylypiv, N. I., & Motyl, V. M. (2017). Orhanizatsiia upravlinskoho obliku u formuvanni informatsiinoi bazy zabezpechennia rozvytku budivelnnykh pidpriemstv. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 13(1), 146–156 [in Ukrainian].
11. Pylypiv, N. I., Ivasyshyn, M. O., & Piatnychuk, I. D. (2018). Vzaiemouzgodzhenist orhanizatsii upravlinskoho obliku iz rozvytkom investytsiinoho potentsialu budivelnnoho pidpriemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (21), 689–696 [in Ukrainian].
12. Mammadov, E. Y., & Mekhraliyeva, A. A. (2020). Upravlinnia biznes protsesamy (tendentsii svitovoho rynku ta stratehii velykykh hravtsiv). *Economics and Region*, (2(77)), 32–36 [in Ukrainian].
13. Kryvoruchko, O. M., & Tokariiev, Ye. K. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes protsesamy pidpriemstva: Sutnist ta osnovni polozhennia. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (44), 7–24 [in Ukrainian].
14. Kozenkov, D. Ie., Alosyna, T. V., & Haiduk, I. V. (2022). Protseyny pidkhd do upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38), 1–7 [in Ukrainian].
15. Kryvoruchko, O. M., & Sukach, Yu. O. (2018). Operatyvne upravlinnia biznes-protseamy avtotransportnykh pidpriemstv. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, (32), 75–96 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 04.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 06.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 334.72:332.1:338.4

Погрішук Олег Борисович

*кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету*

Pogrishchuk Oleh

*PhD in Economics, Associate Professor,
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics
West Ukrainian National University*
ORCID: 0000-0001-9513-0585

Нагорний Віталій Володимирович

*кандидат економічних наук, доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Nagornii Vitaly

*PhD in Economics, Associate Professor
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*
ORCID: 0000-0001-5551-4779

Мартусенко Ірина Валеріївна

*кандидат географічних наук, доцент
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету*

Martusenko Iryna

*PhD in Geography, Associate Professor
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics
West Ukrainian National University*
ORCID: 0000-0003-3953-9903

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11994

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

MODERN APPROACHES TO REGIONAL ENTREPRENEURIAL POTENTIAL MANAGEMENT: SOCIO-ECONOMIC ASPECT

Анотація. Вступ. Соціально-економічні трансформації, цифровізація та потреба в підвищенні конкурентоспроможності регіонів актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління підприємницьким потенціалом.

Мета. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до управління регіональним підприємницьким потенціалом та визначенні їх ролі у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів в умовах трансформації економічного середовища.

Матеріали і методи дослідження. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вчених з проблем управління регіональним розвитком та підприємницьким потенціалом, функціонування підприємницького середовища в регіонах. Теоретико-методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, концепції регіонального розвитку



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

та підходи до стратегічного управління. Використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема теоретичне узагальнення; аналіз і синтез; порівняльний аналіз; логічне узагальнення.

Результати. У дослідженні визначено, що сучасні підходи до управління регіональним підприємницьким потенціалом базуються на інтеграції інституційних, інноваційних, соціально-орієнтованих та екосистемних механізмів розвитку. Визначальним чинником модернізації управлінських підходів є соціально-економічні виклики, що впливають на рівень адаптивності економічних систем, стимулювання підприємницької активності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності регіонів.

До основних викликів у розвитку підприємництва віднесено: військові виклики для регіонального розвитку, нестабільність інституційного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів, потреби розвитку кадрового потенціалу та технологічного оновлення; складність інтеграції у глобальні ринки, недостатній рівень розвитку екосистем бізнесу.

Визначено, що підвищення ефективності управління підприємницьким потенціалом передбачає реалізацію узгодженої системи інституційних, фінансових та організаційних заходів у напрямі стабілізації регуляторної політики, інвестиційного забезпечення, інноваційної й цифрової трансформації, розвитку інфраструктури та освіти, стимулювання експорту й міжнародної кооперації, а також упровадження сучасних управлінських технологій.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування комплексної системи управління регіональним підприємницьким потенціалом у забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіонів. Перспективним напрямом є формування адаптивних моделей управління, що поєднують стратегічне планування, сучасні інструменти моніторингу та механізми публічно-приватного партнерства в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: підприємницький потенціал, підприємництво, управління, регіональний розвиток, інновації, соціально-економічний розвиток, соціальна відповідальність, екосистемна модель управління.

Summary. Introduction. Socio-economic transformations, digitalization and the need to increase the competitiveness of regions actualize the need to rethink approaches to managing entrepreneurial potential.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate modern approaches to managing regional entrepreneurial potential and determine their role in ensuring the socio-economic development of regions in the context of the transformation of the economic environment.

Materials and methods of research. The information base of the study was the scientific works of scientists on the problems of managing regional development and entrepreneurial potential, the functioning of the entrepreneurial environment in the regions. The theoretical and methodological basis of the work is the provisions of modern economic theory, the concept of regional development and approaches to strategic management. General scientific methods of cognition were used, in particular theoretical generalization; analysis and synthesis; comparative analysis; logical generalization.

Results. The study determined that modern approaches to managing regional entrepreneurial potential are based on the integration of institutional, innovative, socially-oriented and ecosystem development mechanisms. The determining factor in the modernization of management approaches is socio-economic challenges that affect the level of adaptability of economic systems, stimulation of entrepreneurial activity and ensuring the long-term competitiveness of regions.

The main challenges in the development of entrepreneurship include: military challenges for regional development, instability of the institutional environment, limited access to financial resources, the need to develop human resources and technological innovation; the complexity of integration into global markets, and the insufficient level of development of business ecosystems.

Increasing the efficiency of entrepreneurial potential management involves the implementation of a coordinated system of institutional, financial, and organizational measures aimed at stabilizing regulatory policy, investment support, innovation and digital transformation, infrastructure and education development, export and international cooperation stimulation, and the introduction of modern management technologies.

Prospects. Further research should be aimed at forming a comprehensive system for managing regional entrepreneurial potential to ensure sustainable socio-economic development of regions. A promising direction is the formation of adaptive management models that combine strategic planning, modern monitoring tools, and mechanisms of public-private partnership in the context of post-war recovery.

Key words: entrepreneurial potential, entrepreneurship, management, regional development, innovation, socio-economic development, social responsibility, ecosystem management model.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки на регіональному рівні характеризується поглибленням структурних диспропорцій, посиленням міждержавної диференціації та зростанням впливу зовнішніх загроз на функціонування підприємницького сектору. У таких умовах регіональний підприємницький потенціал виступає не лише джерелом економічного зростання, а й важливим

чинником соціальної стабільності та відновлення територій. Водночас існуючі механізми управління часто залишаються фрагментарними, недостатньо узгодженими між рівнями влади та орієнтованими переважно на короткострокові результати. Недостатня інтеграція соціальних і економічних інструментів регулювання обмежує можливості комплексного розвитку бізнес-середовища. Проблема посилюється

невідповідністю між наявними ресурсами регіонів і рівнем їх ефективного використання, слабкою координацією між суб'єктами підприємницької екосистеми та низьким рівнем інституційної підтримки інновацій. Соціально-економічні трансформації, цифровізація та потреба в підвищенні конкурентоспроможності регіонів актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління підприємницьким потенціалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню питань щодо регіонального підприємницького потенціалу та складових аспектам його формування та управління присвятили праці: Білоус М., Білоус-Сергеева С., Богуславська С., Гавричков О., Гук К., Добіжа Н., Єкімов С., Жовнірчик Ю., Зейналов А., Кропельницька С., Кустрин А., Мельник В., Олександрович О., Погрішук Б., Ракитська А., Сиченко В., Тигов О., Черненко О. та інші. У сучасних умовах трансформації економічних систем, цифровізації та потреби повоєнного відновлення особливої актуальності набуває розроблення сучасних підходів до управління регіональним підприємницьким потенціалом як чинника збалансованого соціально-економічного розвитку територій й формування стійких конкурентних переваг регіонів, що зумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень щодо інструментів, механізмів і моделей його результативного розвитку.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до управління регіональним підприємницьким потенціалом та визначенні їх ролі у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів в умовах трансформації економічного середовища. Завдання дослідження включають: систематизацію та обґрунтування сучасних підходів до управління регіональним підприємницьким потенціалом; визначення сучасних викликів визначення та напрямів підвищення ефективності управління підприємницьким потенціалом.

Матеріали і методи дослідження. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вчених з проблем управління регіональним розвитком та підприємницьким потенціалом, функціонування підприємницького середовища в регіонах. Теоретико-методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, концепції регіонального розвитку та підходи до стратегічного управління.

У процесі дослідження застосовано системний підхід, що дозволив розглядати регіональний підприємницький потенціал як складну багаторівневу соціально-економічну систему. Використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема теоретичне узагальнення; аналіз і синтез; порівняльний аналіз ' для зіставлення існуючих управлінських підходів і виявлення їх переваг та обмежень; логічне узагальнення ' для формування висновків і обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління в контексті соціально-економічного розвитку регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний етап функціонування національної економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією бізнесу, зростанням ролі інновацій та необхідністю адаптації підприємницького сектору до нестабільних зовнішніх і внутрішніх факторів. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективної системи управління підприємницьким потенціалом, яка забезпечує не лише стабільність діяльності суб'єктів господарювання, але й їхню здатність до розвитку та масштабування. Як зазначається в сучасних дослідженнях, підприємництво може стати ключовим драйвером економічної стійкості та відновлення за умови подолання структурних бар'єрів і розвитку інноваційного середовища [1].

Підприємницький потенціал регіону доцільно розглядати як інтегровану систему ресурсів, можливостей та інституційних умов, що забезпечують створення та розвиток підприємницьких структур. Трансформація систем управління регіонами відбувається під впливом глобалізаційних процесів та потреб забезпечення сталого розвитку територій. «Процеси глобалізації, що впливають на трансформації просторової організації соціально-економічних систем, дали новий імпульс до становлення та розвитку якісно нових механізмів формування інтеграційних утворень» [2, с.93].

Інституційні умови суттєво впливають на динаміку розвитку підприємницької діяльності через механізми державного регулювання, систему оподаткування, можливості залучення фінансових ресурсів та масштаби державної підтримки. Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу стимулює розвиток малого і середнього підприємництва, що виступає важливим чинником забезпечення економічної стійкості регіонів.

До сучасних підходів до управління регіональним підприємницьким потенціалом належать: інституційний, екосистемний, інноваційно-інтеграційний та соціально-орієнтований підходи (табл. 1).

У період економічних трансформацій державне сприяння інноваційній діяльності та підприємництву на рівні регіонів стає визначальним чинником оновлення структури регіональної економіки та підвищення її конкурентоспроможності. «Державна інвестиційно-інноваційна політика повинна бути сфокусована на діяльності державних інституцій, які забезпечують сприятливі умови для інвестиційної та інноваційної діяльності у національному макроекономічному середовищі» [3, с. 151].

Інституційний підхід передбачає формування сприятливого регуляторного середовища та ефективних механізмів підтримки підприємництва на регіональному рівні. Інституційний підхід розглядає розвиток регіонального підприємництва як результат взаємодії формальних і неформальних інститутів, які визначають умови ведення бізнесу, доступ до ресурсів

та ефективність регіональної економічної політики. Дослідження українських науковців підтверджують, що модернізація інституційної системи управління підприємництвом є ключовою передумовою економічної трансформації та післякризового відновлення В Україні формується багаторівнева система інституційної підтримки підприємництва, до якої входять організації з різною спеціалізацією, масштабом діяльності та цільовими групами [4, с. 53].

Інституційна якість державного регулювання, фінансової інфраструктури та підтримки малого бізнесу безпосередньо впливає на формування підприємницького середовища, зокрема через механізми банківської підтримки, цифровізації та інтеграції державних інститутів у систему розвитку підприємництва [5]. Соціально-економічний ефект інституційного управління проявляється через зміцнення спроможності територіальних громад, підвищення зайнятості населення та формування конкурентного бізнес-середовища на регіональному рівні. «Розвиток адміністративно-територіальної одиниці залежить передусім від ефективної, дієвої, орієнтованої на саморозвиток громади» [6, с. 268]. Відтак, інституційні механізми місцевого самоврядування розглядаються як важливий інструмент забезпечення сталого регіонального розвитку.

Соціально-економічний аспект розвитку підприємницького потенціалу регіонів має прояв в ефективному управлінні підприємницьким потенціалом, що впливає на: зайнятість населення; розвиток малого та середнього бізнесу; зростання регіонального виробничо-ресурсного потенціалу; соціальну стабільність територій.

Соціально-орієнтований підхід реалізується передусім через соціальну відповідальність бізнесу, яка забезпечує баланс економічних, соціальних та еко-

логічних інтересів. Це підвищує довіру до бізнесу та стимулює сталий розвиток регіонів [7].

Наявні регіональні диспропорції в Україні демонструють суттєву різницю у рівнях економічного розвитку територій, що обумовлює необхідність формування диференційованих стратегій розвитку підприємництва. В умовах трансформаційних процесів у Україні посилюється значення структурної модернізації регіональних економік як передумови збалансованого розвитку територій. «Регіональна асиметрія у відтворенні населення посилюється нерівним доступом до послуг, робочих місць і безпеки» [8].

Диференціація ресурсного, інфраструктурного та інституційного забезпечення регіонів формує різні стартові можливості для підприємницької активності. Це зумовлює необхідність впровадження інструментів розвитку, орієнтованих на використання локальних конкурентних переваг. Важливою складовою таких підходів виступає стимулювання технологічного оновлення та підтримка інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Саме інноваційна орієнтація економічного розвитку створює основу для довгострокового зростання підприємницького сектору на регіональному рівні.

Інноваційно-інтеграційний підхід спрямований на активізацію інноваційної діяльності підприємств через: підтримку стартапів; розвиток цифрової інфраструктури й стимулювання технологічного підприємництва. Інноваційні бізнес-моделі сприяють підвищенню адаптивності регіональної економіки до зовнішніх шоків.

Інновації є «драйвером» розвитку регіонального підприємництва, оскільки забезпечують: підвищення продуктивності; створення нових ринків; розвиток цифрової економіки; зростання конкурентоспроможності регіонів.

Таблиця 1

Сучасні підходи до управління регіональним підприємницьким потенціалом

Підхід	Характеристика	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Інституційний	Орієнтований на формування сприятливого нормативно-правового та організаційного середовища для розвитку підприємництва	Удосконалення регуляторної політики, дерегуляція, механізми державної підтримки, розвиток публічно-приватного партнерства	Підвищення стабільності бізнес-середовища та зниження інституційних бар'єрів
Інноваційно-інтеграційний	Спрямований на поєднання інноваційного розвитку з інтеграцією регіону у національні та міжнародні економічні процеси	Підтримка стартапів, трансфер технологій, цифровізація, участь у міжрегіональних і міжнародних проектах	Зміцнення конкурентоспроможності та технологічна модернізація регіону
Соціально-орієнтований	Акцентує увагу на розвитку підприємництва як чинника соціальної згуртованості та зайнятості населення	Підтримка малого та соціального бізнесу, освітні програми, стимулювання самозайнятості	Підвищення рівня зайнятості, соціальної стабільності та інклюзивного розвитку
Екосистемний	Розглядає підприємництво як результат взаємодії бізнесу, влади, науки, фінансових структур і суспільства	Розвиток кластерів, бізнес-інкубаторів, акселераторів, мережевої співпраці	Посилення синергії між суб'єктами та зростання підприємницької активності

Джерело: складено авторами з використанням матеріалів [1; 3; 4; 8]

Сучасні дослідження демонструють, що інноваційна активність підприємств стає чинником формування конкурентоспроможності економіки. Визначення тенденцій інноваційного розвитку підприємств дозволяє оцінювати перспективи економічного зростання та ефективність державної політики підтримки бізнесу. «Важливо зосередитися на поширенні інновацій, зокрема, через створення регіональних інноваційних центрів, технологічних парків та програм підтримки співпраці між бізнесом, науковими установами та місцевими органами влади, щоб максимально реалізувати інноваційний потенціал» [9].

На особливу увагу заслуговує розвиток інноваційного підприємництва, що є важливим напрямком економічного зростання та розвитку сільських територій. «Саме інноваційне підприємництво орієнтоване на виробництво нетрадиційних та малопоширених видів продукції та надання різноманітних послуг» [10, с. 70]. Розвиток інноваційного підприємництва також забезпечує підвищення ефективності виробничої діяльності.

Використання сучасних технологічних рішень і нових виробничих підходів дає можливість під-

приємствам скорочувати витрати енергетичних, матеріальних та інших ресурсів, підвищувати якість виготовленої продукції та оптимізувати тривалість виробничого циклу. Разом із цим інноваційне підприємництво розглядається як базовий фактор регіонального розвитку, особливо в умовах післякризового відновлення економіки та структурної трансформації господарських систем. «Однією з головних переваг інноваційного підприємництва для будь-якого регіону є збільшення конкурентоспроможності» [11, с. 52]. У свою чергу, зростання конкурентних позицій інноваційно орієнтованих підприємств позитивно впливає на активізацію господарських процесів у регіоні. У результаті це сприяє підвищенню рівня оплати праці та покращенню добробуту населення. Окрім цього, інноваційні компанії мають вищий потенціал для залучення інвестиційних ресурсів, що стимулює економічний розвиток територій та створення нових робочих місць.

Екосистемний підхід орієнтований на формування інтегрованого середовища взаємодії бізнесу, держави, науки та суспільства. У межах цього підходу підприємництво розглядається як елемент комплексної

Таблиця 2

Сучасні виклики та напрями підвищення ефективності управління підприємницьким потенціалом

Сучасні виклики у розвитку підприємництва	Сутність виклику	Напрями підвищення ефективності управління підприємницьким потенціалом
Військові виклики для регіонального розвитку підприємництва	Руйнування інфраструктури, розрив логістичних зв'язків, енергетична нестабільність, безпекові загрози в прифронтових регіонах та відтік трудових ресурсів.	Реалізація програм релокації та підтримки бізнесу, відбудова й оновлення інфраструктури, залучення міжнародного фінансування.
Нестабільність інституційного середовища	Зміни регуляторної політики, складнощі адміністрування, обмежена прогнозованість соціально-економічного середовища.	Запровадження стабільної регуляторної політики, дерегуляція бізнес-процедур і посилення державної підтримки підприємництва.
Обмежений доступ до фінансових ресурсів	Висока вартість кредитів, недостатній розвиток венчурного фінансування, складність залучення інвестицій.	Розширення програм фінансової підтримки, розвиток інвестиційних інструментів, стимулювання інноваційного фінансування.
Технологічне відставання підприємств	Повільне впровадження інновацій, низький рівень цифровізації, недостатні інвестиції у дослідження та розробки.	Активізація інноваційної діяльності, цифрова трансформація бізнес-процесів, підтримка технологічної модернізації.
Проблеми розвитку кадрового потенціалу	Відтік робочої сили, дисбаланс між освітою та потребами ринку праці, низький рівень компетенцій.	Удосконалення сфери освіти, інтеграція бізнесу, науки та освіти, формування підприємницьких екосистем.
Складність інтеграції у глобальні ринки	Високі вимоги до якості продукції, стандартів, логістики та цифрових каналів збуту.	Розвиток експортного потенціалу, підвищення якості продукції, підтримка міжнародної кооперації.
Недостатній рівень розвитку екосистем бізнесу	Обмежена взаємодія бізнесу, влади, науки та освіти.	Формування регіональних екосистем бізнесу, розвиток інфраструктури бізнесу.
Недостатній рівень стратегічного управління	Орієнтація на короткострокові рішення, слабе управління ризиками.	Впровадження стратегічного менеджменту, розвиток гнучких організаційних структур та сучасних управлінських технологій.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 6; 9]

системи регіонального розвитку. У межах цього підходу регіон розглядається як відкрита динамічна система, де підприємницька активність залежить від якості горизонтальних і вертикальних зв'язків між учасниками. прикладним інструментом реалізації екосистемного підходу виступає екосистемна модель управління, що забезпечує практичні механізми координації, підтримки інновацій та розвитку підприємництва. Вона передбачає формування інституційних платформ взаємодії бізнесу, влади, науки та громадянського суспільства. Використання екосистемного підходу та впровадження екосистемної моделі управління сприяє підвищенню адаптивності регіональної економіки до сучасних викликів (таблиця 2).

Систематизація сучасних викликів розвитку підприємництва свідчить про необхідність переходу до нової, екосистемної моделі управління підприємницьким потенціалом, що базується на принципах інноваційності, цифровізації, соціальної відповідальності бізнесу, партнерської взаємодії та сталого розвитку.

Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємницького сектору, забезпеченню економічної стабільності та формуванню передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

Сучасні підходи до управління регіональним підприємницьким потенціалом формуються в умовах багатовимірних трансформацій соціально-економічного простору та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Посилення технологічних змін, структурні дисбаланси економіки, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, а також зростання вимог до інноваційності бізнесу актуалізують необхідність переходу до комплексних, гнучких та мережево орієнтованих механізмів управління. За таких умов розвиток підприємництва розглядається як результат узгодженої взаємодії інституційних, інвестиційних, інноваційних і людських факторів на регіональному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У дослідженні визначено, що сучасні підхо-

ди до управління регіональним підприємницьким потенціалом базуються на інтеграції інституційних, інноваційних, соціально-орієнтованих та екосистемних механізмів розвитку. Визначальним чинником модернізації управлінських підходів є соціально-економічні виклики, що впливають на рівень адаптивності економічних систем, стимулювання підприємницької активності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності регіонів.

До основних викликів у розвитку підприємництва належать: військові виклики для регіонального розвитку, нестабільність інституційного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів, потреби розвитку кадрового потенціалу та технологічного оновлення; складність інтеграції у глобальні ринки, недостатній рівень розвитку екосистем бізнесу.

Підвищення ефективності управління підприємницьким потенціалом передбачає реалізацію узгодженої системи інституційних, фінансових та організаційних заходів у напрямі стабілізації регуляторної політики, інвестиційного забезпечення, інноваційної й цифрової трансформації, розвитку інфраструктури та освіти, стимулювання експорту й міжнародної кооперації, а також упровадження сучасних управлінських технологій.

Сучасні підходи до управління регіональним підприємницьким потенціалом трансформуються під впливом зростаючої економічної нестабільності та зумовлюють перехід до адаптивних, інноваційно-орієнтованих екосистемних моделей управління, здатних забезпечити стійкість регіональних економічних систем.

Перспективи дослідження. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування комплексної системи управління регіональним підприємницьким потенціалом у забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіонів. Перспективним напрямом є формування адаптивних моделей управління, що поєднують стратегічне планування, сучасні інструменти моніторингу та механізми публічно-приватного партнерства в умовах повоєнного відновлення.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Kropelnyska S., Yekimov S., Aleksandrovych O. Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine: Towards a Sustainable and Resilient Economic Future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025. 12, 2 (Jun. 2025). P. 116–130. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>
2. Богуславська С.І. Трансформація регіонального менеджменту в умовах глобалізації для забезпечення сталого розвитку регіонів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-90-97>

3. Ракитська А. О. Напрями модернізації економічних функцій держави в контексті інвестиційно-інноваційного розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. 22(2(54)). С. 150–169. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297361](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297361)
4. Sychenko V., Havrychko O. Institutional modernization of public entrepreneurship governance in Ukraine: stages, trends, and prospects. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*. 2025. 2(2). P. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-5>
5. Кустрин А. Б. Інституційне середовище банківської підтримки розвитку малого підприємництва в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9, № 3. С. 391–397.
6. Zhovnirchik Y., Tyhov O. Mechanisms for ensuring sustainable development of regions Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities in this process. *Public Administration and Regional Development*. 2024. (23). P. 266–288. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>
7. Huk K., Zeynalov A. Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. 2022. URL: <https://ideas.repec.org/p/arx/papers/2211.05666.html> (дата звернення: 12.01.2026).
8. Білоус М. Демографічна політика регіонального розвитку: виклики просторової нерівності та післявоєнної відбудови. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. Вип. 2 (37). URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/346661/333662> (дата звернення: 12.01.2026).
9. Черненко О. С. Інноваційний потенціал підприємств України: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17824873>. URL: <https://econp.com.ua/index.php/> (дата звернення: 12.01.2026).
10. Погрішук Б. В., Мельник В. І., Добіжа Н. В. Підприємницький потенціал розвитку аграрної сфери. *Академічний огляд*. 2023. № 2(59). С. 65–75. DOI: [10.32342/2074-5354-2023-2-59-4](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-4)
11. Білоус-Сергеева С. О. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1(38). С. 45–50. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738)

References

1. Bohuslavskaya, S. I. (2021). Transformatsiia rehionalnoho menedzhmentu v umovakh hlobalizatsii dlia zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy. *Biznes Inform*, (4), 90–97. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-90-97> [in Ukrainian].
2. Kropelnitska, S., Yekimov, S., & Aleksandrovych, O. (2025). Barriers and opportunities for entrepreneurship development in Ukraine: Towards a sustainable and resilient economic future. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2), 116–130. <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>
3. Rakytska, A. O. (2023). Napriamy modernizatsii ekonomichnykh funkttsii derzhavy v konteksti investytsiino-innovatsiinoho rozvytku. *Rynkova ekonomika: Suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 22(2(54)), 150–169. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297361](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297361) [in Ukrainian].
4. Sychenko, V., & Havrychko, O. (2025). Institutional modernization of public entrepreneurship governance in Ukraine: Stages, trends, and prospects. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 2(2), 50–58. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-5>
5. Kustryn, A. B. (2024). Instytutysiine seredovyshche bankivskoi pidtrymky rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(3), 391–397 [in Ukrainian].
6. Zhovnirchik, Y., & Tyhov, O. (2024). Mechanisms for ensuring sustainable development of regions Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities in this process. *Public Administration and Regional Development*, (23), 266–288. <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>
7. Huk, K., & Zeynalov, A. (2022). *Regional disparities and economic growth in Ukraine*. <https://ideas.repec.org/p/arx/papers/2211.05666.html>
8. Bilous, M. (2025). Demohrafichna polityka rehionalnoho rozvytku: Vyklyky prostоровoi nerivnosti ta pislavoiennoi vidbudovy. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, (2(37)). <http://eui.zu.edu.ua/article/view/346661/333662> [in Ukrainian].
9. Chernenko, O. S. (2025). Innovatsiinyi potentsial pidpriemstv Ukrainy: Analiz, otsinka ta perspektyvy rozvytku. *Zdobutky ekonomiky: Perspektyvy ta innovatsii*, (24). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17824873> [in Ukrainian].
10. Pohrishchuk, B. V., Melnyk, V. I., & Dobizha, N. V. (2023). Pidpriemnytskyi potentsial rozvytku ahrarnoi sfery. *Akademichnyi ohliad*, (2(59)), 65–75. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-4> [in Ukrainian].
11. Bilous-Serhieieva, S. O. (2023). Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kliuchovy faktor rozvytku rehionu u pislavoiennyi period. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnogo Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (1(38)), 45–50. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738) [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 339.138:004.738.5:316.77

Райко Діана Валеріївна

доктор економічних наук, професор,

завідувачка кафедри маркетингу

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Raiko Diana

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Marketing

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: 0000-0002-9307-103X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11964

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

TRANSFORMATION OF CONSUMER BEHAVIOR PATTERNS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL COMMUNICATIONS AND SOCIAL MEDIA

Анотація. Вступ. Діджиталізація соціуму змінює основоположні механізми формування купівельних рішень. Сучасний споживач оперує в умовах інформаційного перенасичення, де важливу роль відіграють цифрова довіра, системи порад та контент від користувачів. Трансформуються мотиваційні настанови, скорочується ланцюжок ухвалення рішення про придбання, примножується вплив емоційних та суспільних чинників.

Мета. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі трансформації моделей споживчої поведінки під впливом цифрових комунікацій і соціальних медіа.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії споживчої поведінки, маркетингу та цифрових комунікацій.

У процесі проведення дослідження були застосовані такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та впорядкування, – аналіз і синтез – для виокремлення головних чинників впливу соціальних медіа на купівельні рішення; індукція та дедукція – для формування логіки розробки та обґрунтування результатів; зіставний аналіз – для порівняння традиційних та цифрових моделей споживацької поведінки; структурно-функціональний метод – для визначення взаємозв'язків між компонентами цифрового комунікаційного простору; графічний метод – для наочного зображення здобутків дослідження.

Результати. Упорядковано концептуальні погляди на дослідження купівельної поведінки та окреслити їхню трансформацію за умов електронної економіки. Розглянуто розвиток моделей споживчої поведінки під впливом цифровізації інформаційного простору та зростання соціальних майданчиків. Окреслено основні важелі дії соціальних медіа (алгоритмічне пристосування, суспільний доказ, маркетинг впливу, контент користувачів) на етап ухвалення споживчих рішень. Вивчено розвиток мотиваційних, пізнавальних та афективних факторів поведінки покупців у цифровому просторі. Сформовано прикладні поради щодо припасування маркетингових підходів фірм до моделей купівельної поведінки. Складено узагальнену концептуальну схему впливу цифрових комунікацій на споживчу поведінку з огляду на здобуті теоретичні та практичні висновки.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні поведінкових відмінностей поколінь у цифровому середовищі. Це дасть змогу глибше збагнути механізми формування споживчих уподобань у різних вікових групах, виявити особливості їх сприйняття даних.

Ключові слова: споживча поведінка, цифрові комунікації, персоналізація, соціальні мережі, інфлюенс-маркетинг, омніканальна поведінка, трансформація.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. The digitalization of society is changing the basic mechanisms of purchasing decisions. The modern consumer operates in an information overload environment, where digital trust, social proof, recommendation systems and user-generated content play a significant role. Motivational guidelines are being transformed, the chain of purchasing decisions is being shortened, and the influence of emotional and social factors is increasing.

Purpose. The aim of this research is to theoretically confirm and practically examine the modification of consumer behavior patterns influenced by digital interactions and online platforms.

Materials and methods. The research materials are: scientific works of domestic and foreign scientists on the theory of consumer behavior, marketing, and digital communications.

During the research procedure, the subsequent scientific approaches were employed: the technique of theoretical generalization and systematization, – examination and synthesis – to pinpoint major factors of social media's impact on shopper choices; induction and deduction – to shape the study's logic and validate the findings; comparative assessment – to contrast established and electronic models of consumer conduct; the structural-functional methodology – to ascertain connections among components of the electronic communication setting; and the graphical approach – to illustrate the study's outcomes.

Results. Theoretical approaches to the analysis of consumer behavior are systematized and their transformation in the digital economy is determined. The evolution of consumer behavior models under the influence of the digitalization of the information environment and the development of social platforms is analyzed. The key mechanisms of the influence of social media (algorithmic personalization, social proof, influence marketing, user content) on the process of consumer decision-making are determined. The change in motivational, cognitive and emotional factors of consumer behavior in the digital environment is studied. Practical recommendations are developed for adapting marketing strategies of enterprises to transformed models of consumer behavior. A generalized conceptual model of the influence of digital communications on consumer behavior is formed, taking into account the obtained theoretical and empirical results.

Discussion. In additional scientific study, it is suggested to concentrate on examining behavioral variations between generations in the electronic environment. This will permit a more profound comprehension of the structures of consumer preference development in varied age cohorts and pinpoint the unique aspects of their information reception.

Key words: consumer behavior, digital communications, personalization, social networks, influencer marketing, omnichannel behavior, transformation.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій і соціальних медіа суттєво змінює середовище функціонування сучасного ринку, трансформуючи традиційні механізми взаємодії між виробником і споживачем. Якщо раніше процес прийняття рішення про купівлю характеризувався відносною послідовністю та обмеженістю інформаційних джерел, то в умовах цифрової економіки він набуває багатоканального, інтерактивного та персоналізованого характеру. Соціальні медіа, алгоритмічні системи рекомендацій, користувацький контент і цифрові спільноти формують нові моделі поведінки, у яких значну роль відіграють емоційні тригери, соціальний вплив і миттєвий доступ до інформації [1, с. 193]. Водночас науковий дискурс поки ще не виробив цілісного підходу до пояснення системних змін у моделях споживчої поведінки під впливом цифрових комунікацій. У зв'язку з цим виникає потреба у теоретичному узагальненні та емпіричному дослідженні змін у структурі попиту, мотиваційних установках і моделях прийняття рішень споживачів у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика впливу діджитал-комунікацій та соціальних медіа на споживчу поведінку привертає значну увагу. Так, Н. Завальницька, А. Холост [1, с. 193], І.І. Білик та В.С. Колісник [2, с. 143] вивчали вплив соціальних медіа на фінансову поведінку споживачів у цифровому середовищі. К. Балабанова, [3, с. 32] аналізувала тенденції медіаспоживання в Україні.

Dr G. R. Varghese, F. Yunus, N. Pandey, Mrs. N. R. Varghese, V. R. Varghese, P. Bhardwa [4, с. 58] досліджували роль маркетингу в соціальних медіа та поведінці споживачів. Z. Guoqiang, A. Bhaumik [5, с. 30] визначали вплив соціальних медіа на стратегії цифрового маркетингу. G. B. Adaba, F. Frimpong, L. Mwainyekule [6] здійснили емпіричний аналіз впливу інфлюенсерів на наміри споживання. І. Н. Efendioğlu [7] акцентував увагу на поведінці цифрового споживача. Н. Shen [8] аналізував вплив соцмереж на вибір споживачів. P. Singh, L. Khoshaim, B. Nuwisher, I. Alhassan [9] розглядали вплив ІТ на поведінку споживачів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення змін моделей споживчої поведінки під впливом цифрових комунікацій та соціальних медіа.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з тем цифрових комунікацій, соціальних медіа та споживчої поведінки; статистичні та аналітичні дані міжнародних і національних організацій про використання цифрових технологій та соціальних платформ; публікації та звіти консалтингових і маркетингових компаній щодо тенденцій цифрового маркетингу.

У ході проведення дослідження було застосовано такі наукові методики: теоретичного узагальнення та систематизації; аналіз; індукція та дедукція; порівняльний аналіз; структурно-функціональний

метод; графічний метод — для образного представлення результатів та демонстрації спрямувань змін у споживчій поведінці.

Виклад основного матеріалу. Споживча поведінка як наукова категорія досліджується понад століття, і її моделі постійно трансформувалися у відповідь на економічні, соціальні та технологічні зміни. Класичні теорії споживчої поведінки формувалися у межах економічної школи та психології. Економічні моделі, зокрема теорія корисності та раціонального вибору [4, с. 58], розглядали споживача як раціонального агента, який максимізує власну вигоду, спираючись на обмежені ресурси та наявну інформацію. Психологічні підходи [6] додавали аналіз мотивацій та потреб, підкреслюючи роль емоцій, особистісних характеристик і соціальних факторів у прийнятті рішень.

У другій половині XX століття виник комплексний підхід до споживчої поведінки, який поєднував економічні, психологічні та соціологічні аспекти. Моделі, запропоновані [8, с. 47], акцентували увагу на процесі прийняття рішення споживачем як циклічній системі, що включає пошук інформації, оцінку альтернатив і післяпродажну поведінку.

З розвитком цифрових технологій і соціальних мереж виник новий напрямок — цифрові підходи до споживчої поведінки. Сучасний споживач взаємодіє з брендами через багатовекторні канали: соціальні платформи, мобільні додатки, е-commerce системи. Соціальні мережі нині є не лише шляхом для поширення відомостей, але й інституційним та комунікаційним явищем, яке творить свіжі соціальні та господарські звичаї [5, с. 30].

Комунікаційний аспект висвітлює соціальні медіа як простір для двосторонньої та багатосторонньої

взаємодії між користувачами, брендами та установами. Вплив соціальних медіа на споживчу поведінку представлено на рис. 1.

Соціальні медіа поєднують інституційні функції регулятора цифрового середовища та комунікаційні функції платформи взаємодії, що робить їх ключовим чинником трансформації сучасної споживчої поведінки та цифрової культури [7]. Сучасне цифрове середовище значно ускладнює класичні моделі споживчої поведінки, тому для його аналізу використовуються поведінкові, економічні та психологічні підходи, які враховують когнітивні, емоційні та соціальні чинники.

1. Поведінкові підходи. Цей напрямок базується на теорії поведінкової економіки, що враховує відхилення від раціональної поведінки. У цифровому середовищі соціальні медіа стимулюють миттєві емоційні реакції, які часто визначають споживчі рішення швидше, ніж раціональний аналіз [10, с. 150].

2. Економічні підходи. Традиційні економічні теорії (теорія корисності, раціональний вибір) адаптуються для цифрового середовища через врахування даних великого обсягу (big data), персоналізованих пропозицій та динаміки попиту в онлайн-каналах. Економічні моделі дозволяють прогнозувати споживчу поведінку на основі аналізу цін, доступності товарів, інтеграції омніканальних стратегій та взаємодії з онлайн-рекламою [2, с. 143].

3. Психологічні підходи. Психологія споживання розкриває мотиваційні, когнітивні та емоційні механізми цифрового споживача.

Сучасне цифрове оточення формує нові механізми взаємодії споживачів: цифрова довіра, цифрова залученість та соціальний вплив.

1. Цифрова довіра (Digital Trust) — є ключовим чинником у прийнятті рішень про покупку, підпис-

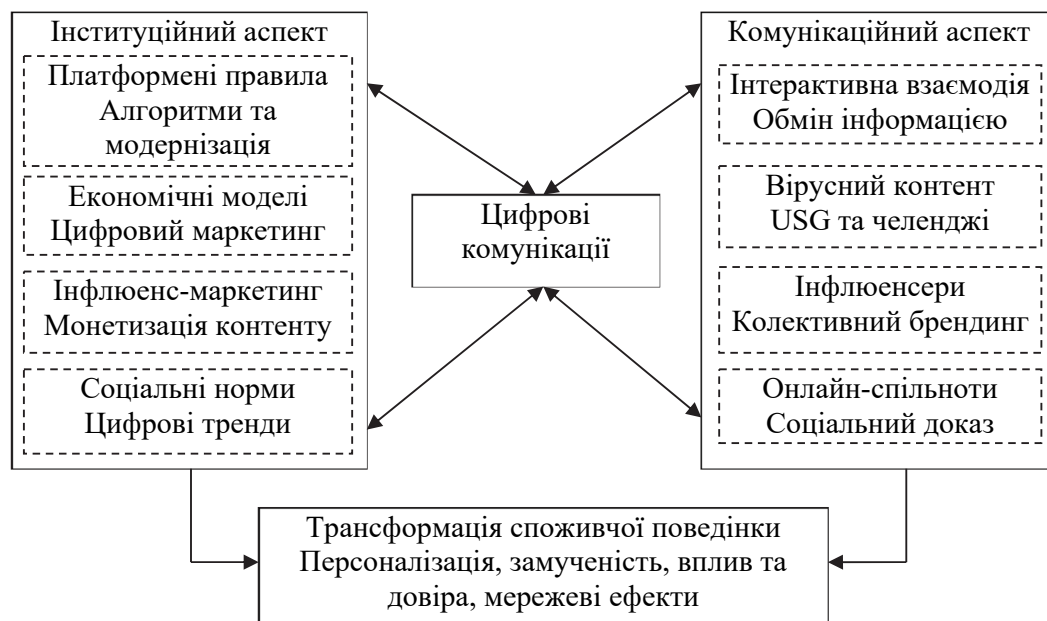


Рис. 1. Вплив соціальних медіа на споживчу поведінку

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 143; 4, с. 58]

ку чи участь у цифрових спільнотах, оскільки знижує невизначеність і ризики [9].

2. Цифрова залученість (Digital Engagement), високий рівень якої, свідчить про ефективність контенту, персоналізацію комунікацій та емоційний зв'язок між брендом і аудиторією. Залученість часто виступає проміжним показником між увагою користувача та реальними споживчими діями [6].

3. Суспільний вплив (Social Influence) спонукає до ухвалення рішень, формує вподобання та очікування у цифровому середовищі.

Інтеграція цих концепцій дозволяє моделювати сучасну цифрову споживчу поведінку:

- довіра забезпечує готовність взаємодіяти;
- залученість підвищує активність і взаємодію;
- соціальний вплив формує мотиви і напрямок поведінки.

Сучасні цифрові комунікації радикально змінюють способи, якими споживачі приймають рішення. Основними механізмами впливу є алгоритмічна персоналізація, інфлюенс-маркетинг, користувацький контент, мережеві взаємодії та мобільність. Алгоритмічна персоналізація полягає у налаштуванні контенту, рекламних пропозицій та рекомендацій під індивідуальні вподобання споживачів за допомогою машинного навчання та аналізу великих даних (big data). [4, с. 58] Цей механізм дозволяє брендам прогнозувати потреби користувачів, скорочувати цикл прийняття рішення та стимулювати повторні покупки. Персоналізовані пропозиції підвищують релевантність рекламних повідомлень і знижують інформаційне перевантаження, що безпосередньо впливає на формування попиту [6].

Інфлюенс-маркетинг реалізує свій вплив через лідерів думок та блогерів, чия експертність або авторитет формує вподобання аудиторії. Феномен суспільного доказу полягає в тому, що люди схильні пильніше орієнтуватися на дії, оцінки та поради ін-

ших користувачів. Ці механізми збільшують довіру до товару або бренду, сприяють становленню модних напрямів та впливають на ухвалення рішень навіть за умов значної невизначеності [11, с. 173].

Мережевий ефект виникає, коли цінність платформи або продукту зростає зі збільшенням кількості користувачів. Цифрові спільноти, форуми та групи за інтересами створюють середовище для обміну думками, рекомендаціями та досвідом. Взаємодія у спільнотах формує колективні норми поведінки, сприяє поширенню трендів і посилює соціальний вплив на індивідуальні споживчі рішення [12, с. 43].

Головні механізми впливу цифрових комунікацій на зразки споживчої поведінки, які постали у сучасному цифровому оточенні, подано у табл. 1. Вона впорядковує засоби, що забезпечують індивідуалізовану взаємодію зі споживачем, заохочують його діяльність, формують суспільні стандарти та створюють невинний цифровий досвід. Розподіл на окремі механізми дає змогу ясно окреслити функцію алгоритмічних систем, лідерів думок, контенту користувачів, цифрових груп та омніканальних підходів у зміні споживчих рішень.

Аналіз представлених механізмів показує, що цифрові комунікації діють комплексно, поєднуючи технічні алгоритмічні інструменти з соціальними та психологічними чинниками впливу. Алгоритмічна персоналізація та омніканальність підвищують ефективність вибору та швидкість прийняття рішень, UGC та соціальний доказ формують довіру і впливають на поведінкові патерни, а мережеві взаємодії створюють колективні норми та сприяють поширенню трендів [10, с. 150]. Інтеграція цих механізмів є ключовою умовою прогнозування цифрової споживчої поведінки та розробки ефективних маркетингових стратегій у сучасному цифровому середовищі.

Трансформація моделей споживчої поведінки під впливом цифрових комунікацій зумовлює

Таблиця 1

Механізми впливу цифрових комунікацій на споживчу поведінку

Механізм впливу	Зміст	Вплив на споживчу поведінку
Алгоритмічна персоналізація	Налаштування контенту та рекламних пропозицій під індивідуальні уподобання користувача за допомогою алгоритмів та big data	Підвищує релевантність пропозицій, скорочує час прийняття рішення, стимулює повторні покупки
Інфлюенс-маркетинг та соціальний доказ	Вплив лідерів думок та рекомендацій інших користувачів на вибір продукту	Формує довіру до бренду, стимулює імпульсивні рішення, сприяє поширенню трендів
UGC (user-generated content)	Контент, створений користувачами: відгуки, фото, відео, пости	Підвищує соціальний доказ, створює емоційний зв'язок, впливає на швидкість прийняття рішень
Мережеві взаємодії та цифрові спільноти	Взаємодія у групах за інтересами, форумах, онлайн-спільнотах	Формує колективні норми, поширює тренди, підсилює соціальний вплив на індивідуальні рішення
Мобільність та омніканальність	Доступ до інформації та сервісів через різні онлайн- та офлайн-канали	Забезпечує швидкий доступ до даних, підвищує персоналізацію, створює безперервний досвід користувача

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 129; 14, с. 34]

Таблиця 2

Напрями адаптації маркетингових стратегій підприємств

Напрямок адаптації	Суть трансформації споживчої поведінки	Практичні рекомендації для підприємств	Очікуваний ефект
Персоналізація маркетингу	Споживач очікує індивідуалізованих пропозицій	Використання CRM та Big Data; поведінкова сегментація; персоналізовані рекламні повідомлення; автоматизований ремаркетинг	Підвищення конверсії, зростання лояльності
Емоційний брендинг	Рішення приймаються під впливом емоцій та візуального контенту	Сторітелінг; short-form відео; гейміфікація; формування ціннісної ідентичності бренду	Зростання залученості (engagement), формування емоційного зв'язку
Соціальний доказ та інфлюенс-маркетинг	Орієнтація на відгуки, рейтинги, рекомендації блогерів	Співпраця з мікроінфлюенсерами; стимулювання UGC-контенту; активне управління онлайн-репутацією	Підвищення довіри та швидкості прийняття рішення
Оптимізація Customer Journey	Нелінійний та швидкий процес прийняття рішень	Оmnikanальність; спрощений UX/UI; швидка оплата; персональні тригери повторних покупок	Скорочення часу до покупки, зростання повторних транзакцій
Адаптивна цінова політика	Використання когнітивних евристик (якір, дефіцит, FOMO)	Динамічне ціноутворення; обмежені пропозиції; демонстрація популярності товару	Стимулювання імпульсивного попиту
Орієнтація на довгострокову цінність клієнта	Споживач взаємодіє з брендом у цифровій екосистемі	Вимірювання CLV, NPS; програми лояльності; персоналізовані бонуси	Зростання життєвої цінності клієнта
Гнучкість та тестування стратегій	Швидка зміна цифрових трендів	A/B тестування; agile-підхід; регулярний аналіз поведінкових метрик	Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [16, с. 35; 17]

необхідність системного перегляду маркетингових підходів підприємств. Зміщення акцентів у мотиваційній структурі споживачів, посилення ролі

емоційних тригерів, домінування соціального доказу та алгоритмічної персоналізації змінюють логіку формування попиту і механізми прийняття рішень.

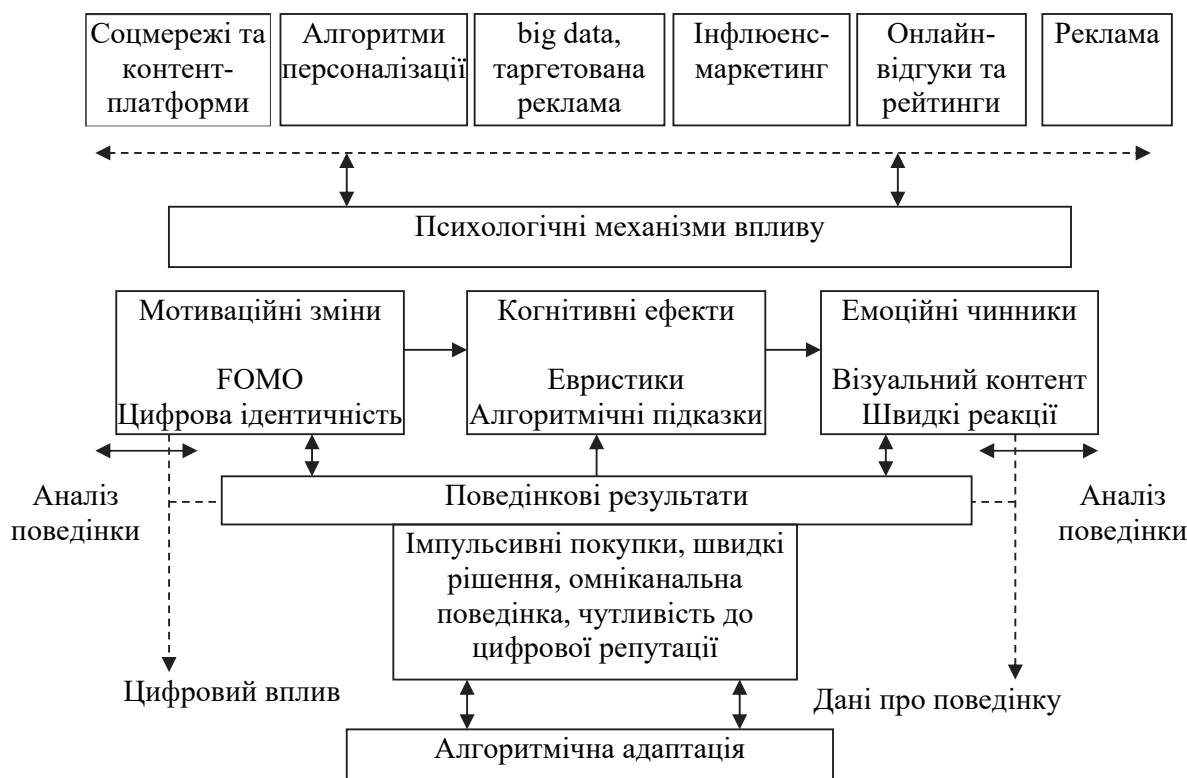


Рис. 2. Концептуальна модель впливу цифрових комунікацій на споживчу поведінку

Джерело: авторська розробка

У таких умовах традиційні інструменти просування втрачають ефективність без інтеграції цифрових аналітичних рішень, омніканальної взаємодії та поведінкових стратегій впливу [15, с. 91].

Ключові напрями адаптації маркетингових стратегій підприємств відповідно до трансформованих моделей споживчої поведінки подано у табл. 2. Вона узагальнює взаємозв'язок між характером поведінкових змін та конкретними управлінськими рішеннями, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності бізнесу в цифровому середовищі.

Аналіз запропонованих напрямів адаптації свідчить, що ефективна маркетингова стратегія в умовах цифровізації має ґрунтуватися на поєднанні персоналізації, емоційного залучення, соціального підтвердження та аналітичної гнучкості. Підприємства, які інтегрують data-driven підхід, оптимізують клієнтський шлях і орієнтуються на довгострокову цінність споживача, отримують стійкі конкурентні переваги. Трансформація споживчої поведінки не є викликом лише комунікаційного характеру — вона потребує стратегічної перебудови всієї системи маркетингового управління [11, с. 173]. Успішна адаптація можлива за умови комплексного врахування мотиваційних, когнітивних та емоційних змін, які визначають сучасну цифрову економіку.

Запропонована концептуальна модель окреслює, що цифрові комунікації виступають дієвим простором формування споживчих рішень. Циф-

рові комунікації кардинально змінюють споживчу поведінку, трансформують мотиваційні, пізнавальні та емоційні аспекти прийняття рішень. Соціальні мережі, персоналізовані алгоритми формують нове інформаційне поле, в якому покупці стають більш суспільно орієнтованими та схильними до швидких, імпульсивних ухвалень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифрові комунікації та медіа суттєво змінюють поведінку покупців. У цьому контексті помітне зростання ролі соціального схвалення, візуальних елементів та інтерактивних функцій у визначенні вибору покупки. Узагальнена концептуальна модель впливу цифровізації комунікацій об'єднує зовнішні фактори, психологічні процеси та наслідки поведінки, виявляючи їхню мінливість. Ця модель демонструє, що цифровий простір не просто доставляє відомості, а активно формує споживчі рішення через спонукання та емоції.

Отже, роль цифрових комунікацій виходить за межі передачі інформації — вони формують нову логіку економічної поведінки. Моделі споживання набувають характеристик персоналізації, постійної взаємодії та аналітичної обґрунтованості на основі даних. Це зумовлює потребу трансформації методології дослідження попиту та консолідації підходів поведінкової економіки, цифрового маркетингу і теорії соціальних мереж у межах інтегрованої концепції аналізу сучасного споживача.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Завальницька Н., Холост А. Вплив соціальних медіа на формування фінансової поведінки споживачів. *Фінансовий простір*. 2024. № 3–4 (54). С. 193–201. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.193200201](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.193200201)
2. Білик І.І., Колісник В.С. Вплив соціальних медіа на поведінку споживачів: аналіз трендів та викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 1(19). С. 143–152. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17249> (дата звернення: 19.01.2026).
3. Балабанова К. Аналіз тенденцій медіаспоживання в Україні за 2022–2024 роки. *Інтегровані комунікації*. 2024. № 1 (17). С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.173>
4. Dr Varghese G. R., Yunus F., Pandey N., Mrs. Varghese N. R., Varghese V. R., Bhardwa P. Consumer behavior in the digital era: the role of social media marketing. *International Journal of Business & Management Science*. 2024. Vol. 10, Issue 04. P. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.53555/eijbms.v11i1.209>.
5. Guoqiang Z., Bhaumik A. The Influence of Social Media on Consumer Behavior and Digital Marketing Strategies: A Comprehensive Review. *Advancement in Management and Technology (AMT)*. 2024. Vol. 5(2). P. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.46977/amt.2024.v05i02.004>
6. Adaba G. B., Frimpong F., Mwainyekule L. Empirical Analysis of Social Media Influencers' Effect on Consumer Purchase Intentions and Behavior. *Platforms*. 2025. Vol. 3(3). 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms3030011>
7. Efendioğlu İ. H. Digital consumer behavior: a systematic literature review. *Prizren social science journal*. 2024. Vol. 8(1). 67. DOI: <https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479>

8. Shen H. A Review of the Impact of Social Media on Consumer Behavior. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. Vol. 131. P. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18416>
9. Singh P., Khoshaim L., Nuwisher B., Alhassan I. How Information Technology (IT) Is Shaping Consumer Behavior in the Digital Age: A Systematic Review and Future Research Directions. *Sustainability*. 2024. Vol.16(4). 1556. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16041556>
10. Зайцева О., Жосан Н. Вплив соціальних мереж на споживчий вибір. *Scientia fructuosa*. 2025. Том 162, № 4. С. 150–162. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)09](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)09)
11. Лисун Я. Діагностика цифрової поведінки аудиторії веб-сайтів ЗВО Європи з використанням теорії маркетингу покоління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Том 334, № (5). С. 173–182. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-23>
12. Wigayha C.K., Rolando B. The influence of social media on consumer behaviour: marketing, psychology, and digital interaction perspectives. *HEART: Health, Extended & Applied Research Trends*. 2025. Vol. 1(1). P. 43–58. URL: <https://openjournal.dinamikapublika.id/index.php/HEART/article/view/3> (дата звернення: 19.01.2026).
13. Ayesha N. The impact of social media on consumer behaviour: trends, challenges, and opportunities. *Shodh-Kosh: Journal of Visual and Performing Arts*. 2024. Vol. 5(1). P. 129–140. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.1696>
14. Pei J. Digital Marketing and Consumer Behaviour: The Role of Social Media in Decision-making. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. Vol. 137. P. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18607/>.
15. Буднікевич І., Павлюк А. Трансформація моделей поведінки споживача в умовах маркетингу відносин і цифрової економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26. Вип. 4(77). С. 91–102. DOI: 10.24025/2306-4420.77(4).2025.345044
16. Єрмошенко М. М., Дончик Р. В. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). С. 35–42. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42
17. Скригун Н. П., Москвіна М. Є., Бойко І. А. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77>

References

1. Zavalnytska, N., & Kholost, A. (2024). Vplyv sotsialnykh media na formuvannia finansovoi povedinky spozhyvachiv [The impact of social media on shaping consumer financial behavior]. *Finansovyi prostir — Financial space*, 3–4 (54), 193–201. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.193200201](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.193200201) [in Ukrainian].
2. Bilyk, I. I., & Kolisnyk, V. S. (2023). Vplyv sotsialnykh media na povedinku spozhyvachiv: analiz trendiv ta vyklykiv [The impact of social media on consumer behavior: analysis of trends and challenges]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu — Current problems of economic development of the region*, 1(19), 143–152. <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17249> [in Ukrainian].
3. Balabanova, K. (2024). Analiz tendentsii mediaspozhyvannia v Ukraini za 2022–2024 roky [Analysis of media consumption trends in Ukraine for 2022–2024]. *Intehrovani komunikatsii — Integrated communications*, 1 (17), 32–36. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.173> [in Ukrainian].
4. Dr Varghese, G. R., Yunus, F., Pandey, N., Mrs. Varghese, N. R., Varghese, V. R., & Bhardwa, P. (2024). Consumer behavior in the digital era: the role of social media marketing. *International Journal of Business & Management Science*, 10 (04), 58–63. <https://doi.org/10.53555/ejbms.v11i1.209>
5. Guoqiang, Z., & Bhaumik, A. (2024). The Influence of Social Media on Consumer Behavior and Digital Marketing Strategies: A Comprehensive Review. *Advancement in Management and Technology (AMT)*, 5(2), 30–38. <https://doi.org/10.46977/amt.2024.v05i02.004>
6. Adaba, G. B., Frimpong, F., & Mwainyekule, L. (2025). Empirical Analysis of Social Media Influencers' Effect on Consumer Purchase Intentions and Behavior. *Platforms*, 3(3), 11. <https://doi.org/10.3390/platforms3030011>
7. Efendioğlu, İ. H. (2024). Digital consumer behavior: a systematic literature review. *Prizren social science journal*, 8(1), 67. <https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479>
8. Shen, H. A. (2024). Review of the Impact of Social Media on Consumer Behavior. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 131, 41–46. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18416>
9. Singh, P., Khoshaim, L., Nuwisher, B., & Alhassan, I. (2024). How Information Technology (IT) Is Shaping Consumer Behavior in the Digital Age: A Systematic Review and Future Research Directions. *Sustainability*, 16(4), 1556. <https://doi.org/10.3390/su16041556>
10. Zaitseva, O., & Zhosan, H. (2025). Vplyv sotsialnykh merezh na spozhyvchyi vybir [The impact of social networks on consumer choice]. *Scientia fructuosa*, 162(4), 150–162. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)09](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)09) [in Ukrainian].
11. Lisun, Ya. (2024). Diagnostyka tsyfrovoy povedinky audytarii veb saitiv ZVO Yevropy z vykorystanniam teorii marketynhu pokolin [Diagnostics of digital behavior of the audience of websites of higher education institutions in Europe using the theory of generational marketing]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 173–182. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-23> [in Ukrainian].

12. Wigayha, C. K., & Rolando, B. (2025). The influence of social media on consumer behaviour: marketing, psychology, and digital interaction perspectives. *HEART: Health, Extended & Applied Research Trends*, 1(1), 43–58. <https://openjournal.dinamikapublika.id/index.php/HEART/article/view/3>
13. Ayesha, N. (2024). The impact of social media on consumer behaviour: trends, challenges, and opportunities. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1), 129–140. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.1696>
14. Pei, J. (2024). Digital Marketing and Consumer Behaviour: The Role of Social Media in Decision-making. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 137, 34–38. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18607/>
15. Budnikevych, I., & Pavliuk, A. (2025). Transformatsiia modelei povedinky spozhyvacha v umovakh marketynhu vidnosyn i tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of consumer behavior models in the context of relationship marketing and the digital economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu [Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University]. Serii: Ekonomichni nauky*, 26, 4(77), 91–102. DOI: 10.24025/2306-4420.77(4).2025.345044 [in Ukrainian].
16. Yermoshenko, M. M., & Donchyk, R. V. (2025). Marketynhova stratehiia yak instrument rozvytku pidpriemstva [Marketing strategy as a tool for enterprise development]. *Aktualni problemy ekonomiky — Current economic problems*, 3 (285), 35–42. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42 [in Ukrainian].
17. Skryhun, N. P., Moskvina, M. Ye., & Boiko, I. A. (2024). Prohrama loialnosti: sutnist ta etapy rozroblennia [Loyalty program: essence and stages of development]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 23.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 336.7:005:004.9

Расшивалов Дмитро Петрович

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародного бізнесу
навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Rasshyvalov Dmytro

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of International Business
Educational and Scientific Institute of International Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-1404-9302*

Підвисоцький Ян Володимирович

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри міжнародного бізнесу
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Pidvysotskyi Ian

*Candidate of Economic Sciences,
Assistant Professor at the Department of International Business
Educational and Scientific Institute of International Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0001-7944-6248*

Подольчук Олег Володимирович

*аспірант, здобувач наукового ступеня доктора філософії
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Podolchuk Oleg

*PhD Student of the
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0009-0006-0551-5080*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-12001

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВИХ-ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MODELS OF FINANCIAL ECOSYSTEMS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY

Анотація. Вступ. Світові фінансові, геополітичні, енергетичні та технологічні негаразди останнього десятиліття суттєво при-
множили мінливість ринків, змінили методи керування загрозами та посилили питання стійкості фінансових структур. За таких
обставин звичні керівні схеми банківських та страхових організацій виглядають малопристосованими, що спонукає жвавий
розвиток фінтех- та іншуртех-рішень як засобів збільшення дієвості та стійкості. Саме тому вивчення трансформації управлінських
моделей фінансових екосистем набуває особливої значущості в контексті формування нової архітектури світової економіки.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови
ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Мета. Метою дослідження є комплексне дослідження трансформації управлінських моделей фінансових екосистем в умовах світової економічної нестабільності з урахуванням розвитку фінтех та іншуртех-сегментів, а також обґрунтування стратегічних напрямів підвищення їх стійкості, адаптивності та дієвості функціонування.

Матеріали і методи. У статті застосували такі методи: порівняльний аналіз, узагальнення, економічне моделювання, структурно-функціональний аналіз, кейс-стаді з метою оцінити трансформації управлінських моделей у реаліях глобальної нестабільності.

Результати. Автори оцінили розвиток фінтех- та іншуртех-напрямів як ключових елементів сучасної фінансової архітектури. Дослідили макроекономічну турбулентність (зміну рівня інфляції, валютні коливання, геополітичні ризики, трансформація регуляторних правил). Автори простежили, як ці чинники змушують фінансові й страхові інституції переглядати управлінські підходи. Проаналізовано, як фінтех-компанії перебудовують свої бізнес-моделі, посилюючи роль так званих «вбудованих фінансів» (embedded finance), відкритого банкінгу та платформних рішень, що інтегрують фінансові сервіси в ширші цифрові середовища. Окрему увагу автори приділяють трансформації страхового сектору на засадах розвитку іншуртеху: впровадження Big data технологій, алгоритмів штучного інтелекту, usage-based insurance та автоматизованого андеррайтингу змінюють підходи до оцінювання ризиків і конструювання страхових продуктів. Регуляторне поле розглянуто як активний чинник структурних змін. Саме вимоги цифрового комплаєнсу, захисту даних і прозорості операцій формують нові стандарти взаємодії між учасниками ринку. У результаті ми виокремили ключові детермінанти стійкості управлінських підходів у періоди економічних потрясінь. На цій основі обґрунтовано концептуальну модель оновлення управління фінансовими екосистемами. Інтегрували в систему фінтех-, іншуртех- та страхові інновації в єдину адаптивну конструкцію. Автори сформулювали практичні рекомендації, спрямовані на підвищення результативності управлінських рішень і зміцнення довгострокової стійкості фінансових екосистем у періоди глибоких економічних зрушень.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інтеграції фінтеху та іншуртеху, застосуванні штучного інтелекту й блокчейну, що в сучасних умовах світових економічних змін забезпечує конкурентоздатність і витривалість фінансових майданчиків.

Ключові слова: економічна нестабільність, фінансова екосистема, цифровізація, фінтех, іншуртех, страхування, регуляторне середовище.

Summary. Introduction. The global financial, geopolitical, energy and technological upheavals of the last decade have significantly increased market volatility, changed threat management methods and exacerbated the issue of financial structure sustainability. Under such circumstances, the usual management schemes of banking and insurance organizations appear to be poorly adapted, which encourages the rapid development of fintech and insurtech solutions as means of increasing efficiency and sustainability. That is why the study of the transformation of management models of financial ecosystems is of particular importance in the context of the formation of a new architecture of the world economy.

Purpose. The purpose of the paper is a comprehensive study of the transformation of management models of financial ecosystems in the context of global economic instability, taking into account the development of fintech and insurtech segments, as well as the justification of strategic directions for increasing their stability, adaptability and efficiency of operation.

Materials and methods. The paper employs the following methods: comparative analysis, generalization, verbal economic modelling, structural and functional analysis, and case studies to assess the transformation of management models in the context of global instability.

Results. It evaluates the development of fintech and insurtech as key components of current financial systems. The influence of global economic instability (inflation, exchange rate instability, geopolitical threats, regulatory changes) on the correction of management methods in the financial and insurance sectors was identified. The restructuring of business models of fintech companies was studied, in particular the growth of embedded finance, open banking, and systemic solutions were studied. The paper assessed the key features of InsurTech development and the digital transformation of the insurance industry, including the use of big data, artificial intelligence, usage-based insurance, and automated underwriting. The authors also analysed the role of the regulatory environment and digital compliance in shaping stable financial ecosystems. In addition, the study identifies the factors that contribute to the sustainability of financial ecosystem management models under conditions of instability. The study develops a conceptual model for the transformation of financial ecosystem management, incorporating the integration of fintech, insurtech, and insurance innovations. The authors formulated practical recommendations for improving the efficiency and sustainability of financial ecosystem management models amid major economic transformations.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the integration of fintech and othertech, the application of artificial intelligence and blockchain, which in the current conditions of global economic changes ensures the competitiveness and durability of financial platforms.

Key words: economic instability, financial ecosystem, digitalization, fintech, insurtech, insurance, regulatory environment.

Постановка проблеми. Світові економічні кризи останніх років, що з'єднують фінансову, геополітичну, енергетичну та технологічну хисткість, значно

позначилися на роботі фінансових систем планети. В умовах зростаючої мінливості ринків звичні керівні моделі банківських та страхових компаній

виявляються не надто гнучкими, що підштовхує до жвавого прогресу фінтех- та іншуртех-рішень. Це спричиняє необхідність у вивченні змін керівних зразків фінансових екосистем задля посилення їх дієвості, надійності та спроможності до швидкої відповіді на зовнішні потряси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблему цифрової трансформації фінансових екосистем та злиття фінтех і іншуртех-рішень активно досліджували багато науковців. Зокрема, Л.Б. Євтух [1] та М.О. Житар [2, с. 4] вивчали функціонування фінансової екосистеми України в сучасних умовах з акцентом на післявоєнному відновленні економіки. І.В. Яцкевич [3, с. 190] досліджував особливості формування та розвитку екосистеми FinTech на фінансовому ринку в умовах негативної динаміки зовнішнього середовища. Т.І. Олешко, А.С. Марина, Р.І. Сушириба [4, с. 116] та Г. Східницька, П. Хирівський [5, с. 65] визначали потенційні вектори розвитку фінансової екосистеми на основі дослідження її структури, основних елементів та характеру їх взаємодії в сучасному цифровому середовищі. О.В. Левкович, Ю.М. Калашнікова, [6] подали модель фінансової екосистеми, котра бере до уваги взаємозв'язок між економічними суб'єктами та складовими фінансової екосистеми, що впливає на формування й розвиток цієї екосистеми, а також відображає учасників фінансового ринку.

Крізь призму екосистеми взаємопов'язаних чинників С.В. Запорожець і Ю.П. Тригуб [7, с. 77] розглянули фінансову інклюзію, обґрунтували її системну природу та багатовимірність впливів. Натомість О.І. Замковий і Т.М. Котенко [8] зосередили наукову увагу на ризиках і викликах, що супроводжують поширення інструментів FinTech, аналізуючи їхні потенційні наслідки для фінансового середовища. Зосередили увагу на позитивних сторонах використання InsurTech стартапів та їхньому потенціалі відкрити нові грані страхового ринку А.Ю. Полчанова та К.О. Галатюка [9, с. 86].

Широкомасштабний аналіз трансформацій у цій сфері проводять зарубіжні дослідники. У наукових працях С. Волосович, І. Зелениця, Д. Кондратенко, В. Шимла та Р. Мамчур [10, с. 1] приділено особливу увагу змінам в інституційному середовищі екосистеми InsurTech. На думку, I. Sosa та S. Sosa [11] поява InsurTech внесла революційні зміни в традиційний страховий бізнес і тим самим створила нову цифрову екосистему. Принципи роботи InsurTech вивчали S. Cosma, G. Rimo [12], та I.S. Gómez, Ó.M. Pineda [13, с. 125]. W. Bian, T. Ge, Y. Ji та X. Wang [14] зосередилися на тому, як InsurTech змінює традиційні сегменти страхового ринку, простежуючи глибину цих змін і їхній вплив на конкурентну динаміку. Дослідники показали: цифрові рішення не доповнюють систему — вони її перебудовують. C.S. Rambaud і L.J. Pascual [15] розвинули цю лінію аналізу, дослідивши еволюцію бізнес-моделей, що спираються

на інноваційні технології та цифровізацію фінансового сектору. Автори акцентують увагу на стратегічних зрушеннях, на гнучкості, на переосмисленні джерел вартості.

Мета статті. У цій статті ми ставимо за мету проаналізувати економічні виклики, що супроводжують оновлення управлінських підходів у фінансових екосистемах, зважаючи на активний розвиток фінтех- та іншуртех-напрямів. Ми прагнемо не лише окреслити проблемні зони, а й обґрунтувати стратегічні орієнтири, здатні посилити стійкість, підвищити адаптивність та забезпечити результативність функціонування фінансових екосистем у періоди глибоких економічних зрушень. Для досягнення завдання поставлено такі цілі:

1. Визначити особливості функціонування фінансових екосистем.
2. Проаналізувати трансформацію бізнес-моделей фінтех і іншуртех-компаній у кризових умовах.
3. Дослідити роль регуляторного середовища у формуванні стійких фінансових екосистем.
4. Розробити концептуальну модель трансформації управлінських структур фінансових екосистем.

У дослідженні ми висунули припущення, що фінансова результативність і конкурентні позиції екосистем безпосередньо залежать від того, як саме вони змінюють свої управлінські підходи. Модель управління — не формальність. Вона визначає траєкторію розвитку.

Матеріали і методи. Методологія дослідження базується на поєднанні системного та інституційного підходів, методах порівняльного аналізу, економічного моделювання, структурно-функціонального аналізу та кейс-стаді. Інформаційною базою слугували аналітичні звіти міжнародних фінансових організацій, статистичні дані ринку фінтех і страхування та наукові публікації з проблем цифрової трансформації фінансового сектору. Оброблення інформації здійснювалося шляхом узагальнення, класифікації, порівняльного та структурного аналізу.

Алгоритм перевірки гіпотези включав:

1. Виявлення ключових показників адаптивності та стійкості фінансових екосистем.
2. Аналіз трансформації управлінських моделей на прикладі фінтех та іншуртех-компаній.
3. Порівняння ефективності традиційних та новітніх моделей управління в кризових умовах.
4. Вплив цифровізації на підвищення резильєнтності фінансових екосистем.

Виклад основного матеріалу. Нестабільність глобального економічного середовища зумовлює глобальну перебудову фінансових і грошових механізмів. Адаптації фінансового середовища до змін зовнішньої торгівлі за рахунок підвищення операційної прозорості та посилення систем контролю ризиків сприяє технологічний прогрес, включаючи впровадження рішень у сфері фінансових технологій (фінтех та іншуртех) [16, с. 55]. Внаслідок зростання

нестабільності фінансових ринків, частих змін в законодавстві та моделей поведінки клієнтів учасники фінансової екосистеми повинні змінювати свої установлені методи управління [4, с.116]. У цьому процесі системоутворюючу функцію виконують цифрові інновації. Вони змінюють технічну інфраструктуру, управлінську логіку та комунікаційні механізми. Про подальший напрям розвитку фінансових екосистем надає оцінка цифрових тенденцій.

Цифрові інновації та управлінські моделі у трансформації фінансових екосистем. О.В. Левкович, Ю.М. Калашнікова [6] вивчали традиційну фінансову модель, яка ґрунтувалася на домінуванні банківських і страхових установ. Ці фінансові суб'єкти господарювання виконували функцію централізованого розподілу ресурсів та управління ризиковими операціями. Під впливом цифрових технологій і поширення платформної економіки фінансовий простір зазнає глибоких структурних змін. Ієрархічна організація поступово втрачає домінування, поступається місцем мережевим формам взаємодії. У цих нових конфігураціях поряд із традиційними банками та страховими компаніями активно діють фінтех- та іншуртех-компанії. Вони формують багаторівневу систему кооперації. Вона працює швидше та гнучкіше з орієнтацією на клієнта. І. Sosa, S. Sosa [11] проаналізували, як така мережева структура дає змогу оперативніше реагувати на зміну попиту, удосконалювати інструменти оцінювання ризиків і підвищувати операційну ефективність. Н.В. Євтушенко, Ю.В. Кривенко та Д.І. Стеценко [17, с. 105] переконливо доводять, що відкритий банкінг, цифрові платформи й мобільні сервіси не просто доповнюють діяльність фінансових установ, а фактично перебудовують їхню внутрішню логіку функціонування. Саме через ці інструменти інституції переосмислюють способи створення вартості та взаємодії з клієнтами.

Використання цифрових технологій у страховій сфері призвело до появи Insurtech, яка змінює традиційну структуру та операційні процедури надання страхових послуг. Розвиток цифрових платформ дозволяє страховій галузі впроваджувати нові моделі

обслуговування, включаючи страхування на основі використання штучного інтелекту та поєднання страхових послуг із фінансовими продуктами за допомогою вбудованого страхування [18]. Цифровий розвиток, інтеграція технологій та взаємини учасників ринку визначають безліч моделей управління, що існують у сучасних фінансових екосистемах (табл. 1).

Специфічний вплив фінтех та іншуртех на керівні моделі відображено в табл. 2, що дозволяє зважити їхній доробок у трансформацію екосистем, зростання ефективності та стабільності за умов світової економічної непевності. Така комбінація зіставного аналізу та визначення цифрових нововведень дає змогу всебічно досягнути плінності змін керуючих моделей фінансових екосистем.

Розвиток фінтеху та іншуртеху змінює самі засади управління фінансовими потоками. Ми спостерігаємо поступовий відхід від жорстко централізованих схем. Їх витісняють більш гнучкі конфігурації. У результаті формується гібридна модель управління, яка поєднує інструменти державного регулювання, механізми ринкової конкуренції та можливості цифрових технологій. Саме така комбінація, на думку [17, с. 105], створює передумови для збалансованого розвитку фінансової системи. Цифрові рішення при цьому відіграють прикладну роль: вони підвищують операційну результативність, дозволяють точніше враховувати запити клієнтів і посилюють взаємодію між учасниками екосистеми. Ефект очевидний — сектор швидше і точніше реагує на зміни макроекономічного середовища.

Трансформація фінансових екосистем у умовах глобальної економічної нестабільності. Сучасні фінансові системи функціонують під тиском інфляційних хвиль, цінових коливань, фінансової нестійкості та постійного оновлення регуляторних правил [22]. У цій динаміці фінтех виступає ключовим джерелом структурних зрушень. Він не лише оновлює інструментарій, а й пропонує нові формати ведення бізнесу — вбудовані фінанси, відкритий банкінг, цифрові платіжні рішення. Саме ці моделі підвищують гнучкість управління коштами та ефективність фінансових операцій. Іншуртех, своєю чергою,

Таблиця 1

Управлінські моделі фінансових екосистем

Модель управління	Основні характеристики	Приклади застосування
Централізована	Усі ключові рішення приймаються центральним органом, чітка структура взаємодії	Традиційні банки, класичне страхування
Платформенна	Інтеграція різних учасників через цифрові платформи; єдиний інтерфейс для клієнтів	FinTech-платформи, Open Banking, InsurTech-платформи
Мережева	Децентралізоване прийняття рішень, динамічні взаємозв'язки між вузлами	Децентралізовані фінансові платформи, P2P страхування
Гібридна	Поєднує централізацію, платформність і мережеву взаємодію	Сучасні фінансові екосистеми, що об'єднують банки, фінтех та страхові сервіси

Джерело: сформовано авторами на основі [5, с. 65; 18]

Таблиця 2

Управлінські моделі фінансових екосистем

Модель управління	Вплив фінтех	Вплив іншуртех	Ефекти
Централізована	Автоматизація внутрішніх процесів, онлайн-платежі	Оптимізація андеррайтингу, цифрові страхові продукти	Підвищення ефективності операцій, збереження контролю, обмежена гнучкість
Платформенна	Інтеграція цифрових сервісів, Open Banking, мобільні гаманці	Вбудоване страхування (embedded insurance), персоналізовані продукти	Підвищення клієнтоорієнтованості, швидке впровадження інновацій, ефективне управління ризиками
Мережева	Децентралізовані фінансові сервіси, peer-to-peer платежі	P2P страхування, краудсорсингові страхові рішення	Висока адаптивність та стійкість до криз, гнучке масштабування
Гібридна	Поєднання централізованих та платформених фінтех-рішень	Комбінація традиційного страхування і цифрових сервісів	Баланс між контролем, інноваційністю та стійкістю, комплексна інтеграція учасників екосистеми

Джерело: сформовано авторами на основі [19; 20, с. 82; 21, с. 552]

переосмислює підходи до страхування. Спираючись на аналіз великих масивів даних, алгоритми штучного інтелекту, моделі страхування за фактичним використанням і взаємне страхування, він впроваджує нові методи роботи з ризиками та персоналізує страхові послуги [19]. Це не косметичні зміни. Це зміна логіки галузі.

I. S. Gómez, Ó. M. Pineda [13, с. 125], проаналізували, як економічна турбулентність змушує фінтех-компанії переглядати свої бізнес-концепції. Це посилює адаптивність, ефективність і здатність швидко реагувати на зовнішні зрушення. Одним із ключових напрямів таких змін стають інтегровані фінанси, які передбачають вбудовування фінансових сервісів у продукти інших галузей — від торгівлі до мобільних платформ. Важливу роль також відіграє open banking, що через API відкриває доступ до фінансових даних для сторонніх розробників [10, с. 1]. За несприятливих економічних обставин трансформація бізнес-моделей у фінтех-секторі орієнтується на три

пріоритети: підвищення гнучкості, диверсифікацію доходів і глибшу інтеграцію фінансових сервісів у цифрові екосистеми. Саме це, як показують C. S. Rambaud і L. J. Pascual [15], дозволяє компаніям утримувати конкурентні позиції.

Окрему увагу X. Che, A. Liebenberg і J. Xu [23, с. 428] приділяли новим страховим продуктам. Він дослідив моделі usage-based insurance та дійшов висновку, що вони дають змогу формувати тарифи відповідно до реального використання застрахованого об'єкта — автомобіля чи житла. Такий підхід підвищує точність страхових розрахунків, робить послуги справедливими та стимулює відповідальну поведінку клієнтів.

Впровадження цих технологій і моделей дозволяє іншуртех-компаніям збільшити гнучкість, ефективність управління ризиками та клієнтоорієнтованість, що стає головним чинником конкурентоспроможності страхових гравців у цифрових фінансових екосистемах (табл. 3).

Таблиця 3

Трансформація бізнес-моделей фінтех-компаній та іншуртех-підходи в умовах економічної нестабільності

Напрямок трансформації	Інструменти / технології	Основні можливості та ефекти
Фінтех-компанії	Embedded finance	Інтеграція фінансових сервісів у продукти інших галузей; розширення клієнтської бази та зручності користування
	Open banking	Відкритий доступ до фінансових даних через API; створення нових сервісів та швидкий запуск інновацій
	Цифрові платіжні екосистеми	Єдина платформа для всіх фінансових операцій; підвищення швидкості та зручності транзакцій
Іншуртех-компанії	Big data та AI в андеррайтингу	Аналіз великих обсягів даних; точне ціноутворення та прогнозування ризиків
	Usage-based insurance	Тарифи залежно від фактичного використання об'єкта страхування; підвищення справедливості та точності
	Peer-to-peer страхування	Формування груп користувачів для спільного покриття ризиків; зниження операційних витрат та комісій

Джерело: сформовано авторами на основі [24, с. 4; 25; 26, с. 86]

Традиційні страхові компанії зберігають централізовану структуру управління, спираються на міцну регуляторну базу та стабільні операційні процедури. Вони орієнтовані на контроль і передбачуваність. Іншуртех-стартапи працюють інакше. О.В. Приходько [27, с. 185] проаналізувала їхні платформи та мережеві моделі, що дозволяють швидко адаптувати продукти під конкретні потреби споживачів. Вони активно використовують великі дані, штучний інтелект, моделі страхування за фактичним використанням (usage-based insurance) та peer-to-peer страхування. Результат очевидний: підвищується персоналізація послуг, прискорюється тестування нових моделей прибутку та зміцнюється взаємодія з клієнтом [28, с. 179]. Висока технологічна гнучкість у поєднанні з мінімальними адміністративними бар'єрами дає стартапам значну перевагу на ринку.

Ми також акцентуємо на важливості регуляторної політики та цифрового комплаєнсу. Для фінтех- та іншуртех-компаній це означає впровадження ефективних механізмів захисту даних, систем протидії шахрайству, дотримання процедур AML/KYC та забезпечення прозорості обслуговування клієнтів. Саме поєднання технологічної гнучкості та відповідності нормам формує фундамент стійких і безпечних фінансових екосистем [16, с. 55].

Роль регуляторної політики та цифрового комплаєнсу в управлінні фінансовими екосистемами. З метою впровадження таких інноваційних рішень, як embedded finance, open banking, usage-based insurance та peer-to-peer страхування регуляторна політика встановлює рамки, забезпечує баланс між гнучкістю бізнес-моделей та стійкістю фінансової системи (табл. 4).

Регуляторна політика та цифровий комплаєнс визначають умови гри для всіх учасників фінансових екосистем. Ми проаналізували, що саме поєднання сильних сторін традиційних інститутів із гнучкістю фінтех-стартапів підвищує ефективність управління ризиками та зміцнює конкурентні позиції на ринку.

Стратегія інтеграції фінтех та іншуртех у єдині цифрові екосистеми. Стратегічна трансформація управлінських моделей фінансових екосистем передбачає створення структур, які одночасно гнучкі, цифрово інтегровані та орієнтовані на клієнта. О.В. Борисюк, А.Я. Петриняк [18] наголошують, що поєднання інновацій фінтех та іншуртех-рішень із дотриманням регуляторних вимог і підтримкою фінансової стійкості забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Гнучкість управлінських рішень, технологічна інтеграція та стратегічна адаптивність стають ядром розвитку фінансових екосистем.

W. Bian, T. Ge, Y. Ji та X. Wang [14] відзначили, що об'єднання фінтех- та іншуртех-рішень логічно продовжує еволюцію фінансової сфери. Їх взаємодія проявляється в інтеграції платіжної інфраструктури, аналітичних інструментів та страхових продуктів. Це дозволяє впроваджувати страхові сервіси у фінансові та нефінансові платформи — маркетплейси, мобільні додатки, сервіси мобільності — через вбудовані фінанси (embedded finance). Підвищення точності оцінки ризиків та персоналізація пропозицій досягається завдяки open banking та API-архітектурі, що створюють технічний фундамент для безпечного обміну даними між банками, страховиками та фінтех-компаніями [32, с. 278].

Використання штучного інтелекту у фінансових сервісах дозволяє перейти до управління на основі

Таблиця 4

Вплив регуляторної політики та цифрового комплаєнсу на традиційні страхові компанії та іншуртех-стартапи

Показники	Традиційні страхові компанії	Іншуртех-стартапи
Дотримання регуляторних вимог	Високий рівень, сформовані процеси контролю та звітності	Частково сформоване, часто потребує адаптації під регуляторні стандарти
Цифровий комплаєнс	Інтеграція стандартів безпеки та AML/KYC у існуючі процеси, але впровадження нових цифрових рішень повільне	Комплаєнс інтегрується з технологічними платформами, автоматизований, швидке оновлення під нові регуляторні вимоги
Вплив на інновації	Може обмежувати швидкість впровадження нових продуктів та моделей	Може сповільнювати деякі процеси, але гнучкі технологічні рішення дозволяють швидко адаптуватися
Адаптивність до криз	Помірна; стабільність бізнесу компенсує повільну адаптацію	Висока; швидка інтеграція комплаєнсу у цифрові продукти забезпечує гнучкість
Ризики та захист споживачів	Сильна регуляторна база, висока надійність страхових продуктів	Залежить від технологічної та операційної дисципліни; потенційно більша швидкість реагування на ризики
Ключові ефекти	Стабільність, контрольованість, дотримання традиційних стандартів	Гнучкість, швидка адаптація, можливість інтегрувати нові цифрові сервіси

Джерело: сформовано авторами на основі [29, с. 45; 30, с. 121; 31, с. 187]

даних (data-driven). Алгоритми машинного навчання аналізують великі масиви транзакційних і поведінкових даних, виявляють закономірності та підвищують точність прогнозів [23, с. 428]. Це дозволяє:

- прогнозувати кредитні та страхові ризики;
- автоматизувати андеррайтинг і скоринг клієнтів;
- виявляти шахрайські операції в режимі реального часу;
- оптимізувати управління ліквідністю та капіталом.

Однак сьогодні, як зазначає G. Snape [33] стрімкий розвиток штучного інтелекту часто густо випереджає потенційний попит на його можливості у фінансовій сфері.

Наприклад, поява генеративного штучного інтелекту не лише змінила уявлення страхової індустрії про штучний інтелект і машинне навчання, а й спричинила своєрідний «квантовий стрибок» у розумінні того, що система на основі ШІ може і повинна робити для людини, яка керує бізнесом.

Опитування, нещодавно проведене на замовлення компанії Earnix, глобального постачальника програмного забезпечення для страхового та банківського секторів серед 400 керівників страхових компаній у світі, показало, що 100% лідерів планують використовувати моделі машинного навчання для ціноутворення та андеррайтингу. Водночас лише 20% зазначили, що вже мають можливість це робити [33].



Рис. 1. Ключові елементи побудови резильєнтних бізнес-моделей фінансових екосистем

Джерело: складено авторами за [1; 34; 35, с. 49]

С. S. Rambaud, L. J. Pascual [15] переглянули ключові аспекти стратегічного впровадження новітніх технологій у фінансових та страхових платформах і виокремили кілька критичних умов. По-перше, суворе дотримання регуляторних норм, етичних стандартів обробки даних та протоколів взаємодії між учасниками стає необхідною передумовою [28, с.179]. По-друге, в кризових ситуаціях ефективне управління платформами можливе лише за умови комплексної інтеграції штучного інтелекту та блокчейну в архітектуру екосистеми, одночасно забезпечуючи цифровий комплаєнс та захист персональної інформації.

Побудова резильєнтних (стійких) бізнес-моделей фінансових екосистем. Забезпечення стійкості бізнес-моделей фінансових екосистем передбачає формування такої управлінської та операційної архітектури, яка забезпечує здатність системи протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до структурних змін і відновлюватися без втрати функціональної цілісності. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності стійкість перестає бути лише елементом ризик-менеджменту і трансформується у стратегічну характеристику розвитку фінансових платформ (рис. 1).

Автори сформували модель, яка демонструє стійкість фінансових екосистем, що виникають на перетині технологічних оновлень, фінансової цілісності та стратегічної гнучкості. Її повна реалізація гарантує довгострокову конкурентоспроможність навіть під тиском кризових явищ. Для побудови стійкої бізнес-моделі фінансових екосистем необхідний комплексний підхід [29, с. 45]. Можна виділити її чотири ключові складові: технологічну модернізацію, стратегічну диверсифікацію, інтегроване управління ризиками та фінансову міцність.

Концептуальна модель трансформації управління фінансовою екосистемою в умовах глобальної нестабільності. Ефективність фінансової екосистеми, як підкреслюють, О. В. Циганенко, К. Ю. Зубко та Г. І. Самусь [19], залежить не лише від обсягу активів чи рівня цифрових технологій, а насамперед від здатності швидко адаптуватися до змін, інтегрувати інновації та працювати зі складними ризиками. Вони наголошують, що для цього потрібна модель управління, яка поєднує цифрову гнучкість, інституційну стійкість та проактивний ризик-менеджмент.

На нашу думку, буде доречним перейти до системного обґрунтування та структурування

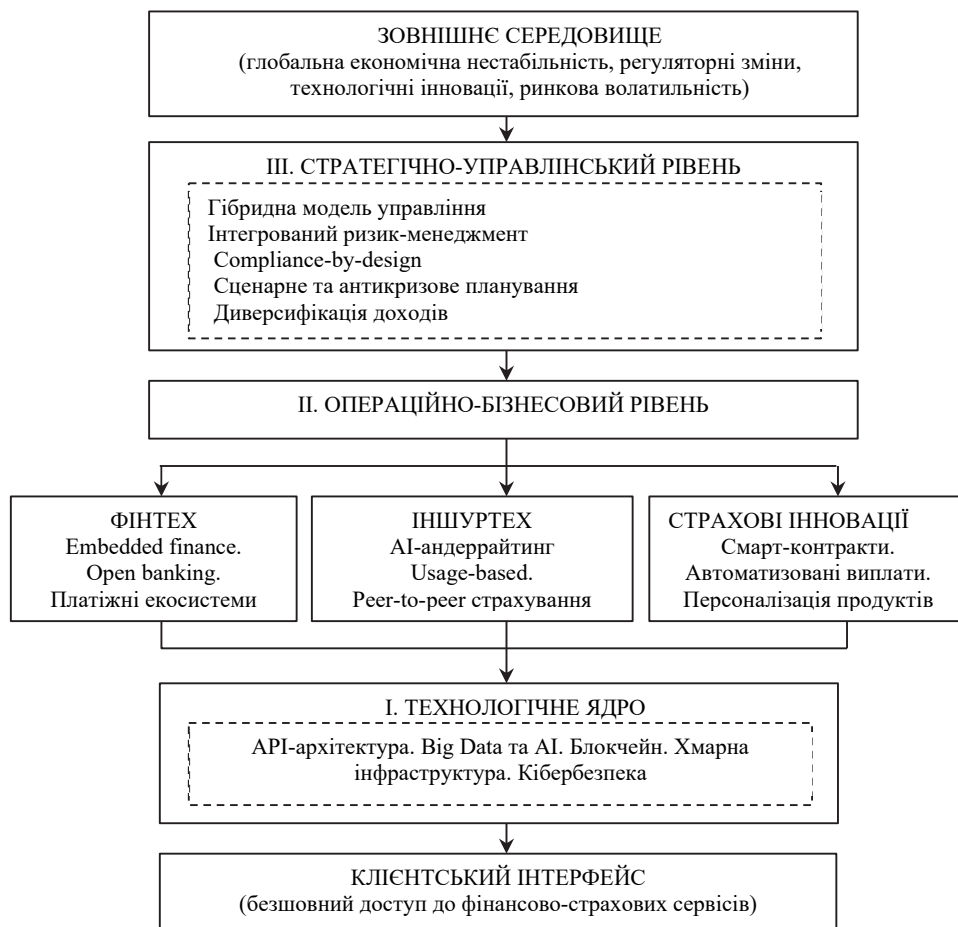


Рис. 2. Концептуальна модель трансформації управління фінансовими екосистемами
Джерело: розроблено авторами

підходів щодо перебудови управління. X. Che, A. Liebenberg, J. Xu [23, с. 428] виокремили потребу в розробці концептуальної моделі, здатної інтегрувати фінтех, іншуртех та страхові інновації в єдину адаптивну систему управління. Автори підкреслили, що створення такої моделі передбачає побудову цілісної архітектури, у якій поєднуються технологічні новації, сучасні бізнес-моделі та гнучкі управлінські механізми. Головне завдання моделі — посилити інтеграцію фінтеху, іншуртеху та страхових інновацій у єдину цифрову платформу, що здатна адаптуватися до швидких змін ринку (рис. 2).

О.М. Урікова, Ю.М. Місько [28, с. 179] представили модель, яка демонструє розвиток конкурентних та стабільних фінансових екосистем. Робота цієї моделі відбувається на кількох рівнях:

- Технологічний рівень: інтеграція даних.
- Операційний рівень: аналітична обробка, прогнозування ризиків та розробка персоналізованих продуктів і послуг.
- Управлінський рівень: стратегічний моніторинг і адаптація бізнес-моделі.

Ми проаналізували, що впровадження такої системи підвищує стійкість екосистем, покращує управління ризиками, запроваджує цифрові інновації, забезпечує прозорість операцій та зберігає орієнтацію на клієнта навіть під час значних економічних змін.

Задля покращення дієвості та сталості керівних моделей фінансових екосистем в умовах світової економічної нестійкості, радять запроваджувати

збалансований метод, що містить технологічну прУД-Кість, тактичну пристосовність та зведений управити ризиками.

Таке планування значно підвищує здатність фінансової екосистеми швидко реагувати на несподівані зміни довкілля. Ми встановили, що комплексний підхід формує дієві та стійкі управлінські моделі, здатні інтегрувати фінтех і іншуртех-інновації, підтримувати відкритість та персоналізацію послуг, збалансовувати ризик і прибутковість, а також забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність фінансових екосистем.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ми дійшли висновку: трансформація управлінських моделей фінансових систем є необхідною відповіддю на економічні, правові та технологічні виклики. Теоретичні концепції підтверджують провідну роль злиття фінтеху й іншуртеху у формуванні платформних, інтегрованих та мережових моделей регулювання, які поєднують швидкість технологій, стратегічну гнучкість та системний контроль ризиків.

Перспективні напрями досліджень охоплюють моделювання інтеграції фінтеху, іншуртеху та страхових компонентів, оцінку ефективності застосування технологій штучного інтелекту та блокчейну для підвищення стійкості, формування критеріїв витривалості управлінських схем, аналіз впливу законодавчих змін на цифрові фінансові системи. Застосування згаданих підходів гарантує конкурентоздатність та витривалість фінансових майданчиків.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Євтух Л.Б. Теоретичні основи функціонування фінансової екосистеми України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-138>
2. Житар М.О. Ринок fintech в Україні: особливості, шляхи та перспективи розвитку. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). С. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0101.3>
3. Яцкевич І.В. Екосистема fintech на ринку фінансових послуг: особливості, форми взаємодії та розвиток. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 190–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>
4. Олешко Т.І., Марина А.С., Сушириба Р.І. Напрями розвитку фінансових екосистем. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>
5. Східницька Г., Хирівський П. Перспективи розвитку фінансових технологій в Україні. *Вісник Львівського національного екологічного університету*. 2023. № 30. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.065>
6. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Стратегічні напрями розвитку фінансової екосистеми України. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.94>
7. Запорожець С.В., Тригуб Ю.П. Екосистема та регулювання фінансової інклюзії в Україні. *Фінансовий простір*. 2021. № 4 (44). С. 77–84. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.778487](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.778487)

8. Замковий О.І., Котенко Т.М. Fintech трансформації та їх вплив на сталість розвитку фінансових ринків та інститутів в Україні в екосистемі корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-17>
9. Полчанов А.Ю., Галатюк К.О. Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(110). С. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-86-93)
10. Volosovych S., Zelenitsa I., Kondratenko D., Szymla W., & Mamchur R. Transformation of insurance technologies in the context of a pandemic. *Insurance Markets and Companies*. 2021. 12(1). P. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.12\(1\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ins.12(1).2021.01)
11. Sosa I., Sosa S. Building an InsurTech Ecosystem Within the Insurance Industry. *Risks*. 2025. 13(6). 108. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks13060108>
12. Cosma S., Rimo G. Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech. *Research in International Business and Finance*. 2024. 70, (A). 102301. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102301>
13. Gómez I.S., Pineda Ó.M. What is an InsurTech? A scientific approach for defining the term. *Risk Manag. Insur.* 2023. 26 (2). P. 125–173. DOI: <https://doi.org/10.1111/rmir.12243>
14. Bian W., Ge T., Ji Y., Wang X. How is Fintech reshaping the traditional financial markets? New evidence from InsurTech and insurance sectors in China. *China Economic Review*. 2023. 80. 102004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2023.102004>
15. Rambaud C.S., Pascual L.J. Insurtech, PropTech, and Fintech Environment: Sustainability, Global Trends and Opportunities. *Sustainability*. 2023. 15(12). 9574. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129574>
16. Волосович С., Нежива М., Сіренко Н., Микитюк І. Фінансові послуги в розвитку екосистеми bigtech. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 4(57). P. 55–66. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4454>
17. Євтушенко Н.М., Кривенко Ю.В., Стеценко Д.І. Цифрові технології у страхуванні. *Грааль науки*. 2024. № 43. С. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011>
18. Борисюк О.В., Петриняк А.Я. Платформатизація страхового бізнесу як інструмент удосконалення страхового менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-17>
19. Циганенко О.В., Зубко К.Ю., Самусь Г.І. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65>
20. Мацелюх Ю.В. Р2Р-кредитування як інноваційний інструмент розвитку кредитного ринку: зарубіжний досвід і можливості для України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-82-87>
21. Шаренко М.С., Добрунова К.В. Open Banking в Україні: потенціал розвитку та переваги для споживачів. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 01. С. 552–556. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.92>
22. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Сталий розвиток інновацій, кешлес та фін грамотність. *Національний банк України*. 2020. 49. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf (дата звернення 20.01.2026).
23. Che X., Liebenberg A., Xu J. Usage-Based Insurance — Impact on Insurers and Potential Implications for InsurTech. *North American Actuarial Journal*. 2022. 26(3). P. 428–455. DOI: <https://doi.org/10.1080/10920277.2021.1953536>
24. Мазараки А., Волосович С. Фінансові послуги в екосистемі PropTech. *Scientia fructuosa*. 2024. № 158(6). С. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)01)
25. Решетник Н.І. Сучасні проблеми розвитку сталої фінансово-технологічної екосистеми. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-132>
26. Полчанов А.Ю., Галатюк К.О. Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(110). С. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-86-93)
27. Приходько О.В. Цифрова трансформація страхового ринку в умовах розвитку Fintech. «Результативність економіки України в епоху трансформації та цифровізації»: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 04 грудня 2025 р./ Редкол.: О.І. Тимошенко та ін. Київ : Видавництво Європейського університету. 2025. С. 185–189. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9b17e70-031e-4c38-aa58-bd284b2e7cc3/content> (дата звернення 20.01.2026).
28. Урікова О.М., Мисько Ю.М. Регуляторне забезпечення функціонування фінтех-екосистеми України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. № 9 (2). С. 179–194. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.02>
29. Березанська С.С., Ковальчук О.М. Регулювання фінтех-інновацій в Україні: виклики та перспективи в умовах воєнного стану. *Фінансові технології*. 2023. № 1. С. 45–56. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40460/179-194.pdf> (дата звернення 20.01.2026).
30. Нечипорчук М.О. Інституційно-регуляторна архітектура глобальної екосистеми фінансових інновацій. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 2 (39). С. 121–143. DOI: <http://doi.org/10.33111/iep.2023.39.06>

31. Соболев Р.Г. Регуляторна політика на страховому ринку в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 187–196. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-16>
32. Кузнецова С. О. Цифрові фінансові екосистеми як інституційна форма трансформації глобальних фінансових ринків. *Трансформація обліку та бізнес-консалтинг в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 14 листопада 2025 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків : ДБТУ. 2025. С. 278–280. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/> (дата звернення 20.01.2026).
33. Snape G. Generative AI triggers “quantum leap” in insurance technology innovation. *Insurance Business Magazine*. 2023. 22 September. URL: <https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/technology/generative-ai-triggers-quantum-leap-in-insurance-technology-innovation-460612.aspx> (дата звернення 20.01.2026).
34. Лапішко З., Євтух Л. Перспективи діяльності фінансових супермаркетів в умовах цифрової трансформації в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-70>
35. Pantieliieva N.M., Rogova N.V., Zaporozhets S.V., Tretiak N.M. Transformation in the ecosystem of financial intermediaries in the context of digitalization. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1(20). С. 49–59. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-1\(20\)-49-59](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-1(20)-49-59)

References

1. Yevtukh, L.B. (2024). Teoretychni osnovy funktsionuvannia finansovoi ekosystemy Ukrainy [Theoretical foundations of the functioning of the financial ecosystem of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-138> [in Ukrainian].
2. Zhytar, M.O. (2024). Rynok fintech v Ukraini: osoblyvosti, shliakhy ta perspektyvy rozvytku [Fintech market in Ukraine: features, ways and prospects for development]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 1 (13), 4–12. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0101.3> [in Ukrainian].
3. Yatskevych, I.V. (2022). Ekosystema fintech na rynku finansovykh posluh: osoblyvosti, formy vzaємodii ta rozvytok [Fintech ecosystem in the financial services market: features, forms of interaction and development]. *Ekonomichniy prostir*, 180, 190–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31> [in Ukrainian].
4. Oleshko, T.I., Maryna, A.S., & Sushyryba, R.I. (2025). Napriamy rozvytku finansovykh ekosystem [Development directions of financial ecosystems]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1 (52), 116–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16> [in Ukrainian].
5. Skhidnytska, H., & Khyrivskyi, P. (2023). Perspektyvy rozvytku finansovykh tekhnolohii v Ukraini [Prospects for the development of financial technologies in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ekolohichnoho universytetu*, 30, 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.065> [in Ukrainian].
6. Levkovych, O.V., & Kalashnikova, Yu.M. (2022). Stratehichni napriamy rozvytku finansovoi stratehichni napriamy rozvytku finansovoi ekosystemy ekosystemy Ukrainy [Strategic directions for the development of the financial ecosystem of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.94> [in Ukrainian].
7. Zaporozhets, S.V., & Tryhub, Yu.P. (2021). Ekosystema ta rehuliuвання finansovoi inkluzii v Ukraini [Ecosystem and regulation of financial inclusion in Ukraine]. *Finansovyi prostir*, 4 (44), 77–84. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.778487](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.778487) [in Ukrainian].
8. Zamkovyi, O.I., & Kotenko, T.M. (2022). Fintech transformatsii ta yikh vplyv na stalist rozvytku finansovykh rynkiv ta instytutiv v Ukraini v ekosystemi korporativnoi kultury [Fintech transformations and their impact on the sustainability of financial markets and institutions in Ukraine in the corporate culture ecosystem]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-17> [in Ukrainian].
9. Polchanov, A.Yu., & Halatiuk, K.O. (2025). Innovatsii InsurTech ta telematyka yak “draivery” zmin u strakhovii industrii [InsurTech innovations and telematics as “drivers” of change in the insurance industry]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, (4(110)), 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-86-93) [in Ukrainian].
10. Volosovych, S., Zelenitsa, I., Kondratenko, D., Szymła, W., & Mamchur, R. (2021). Transformation of insurance technologies in the context of a pandemic. *Insurance Markets and Companies*, 12(1), 1–13. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.12\(1\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ins.12(1).2021.01)
11. Sosa, I., & Sosa, S. (2025). Building an InsurTech Ecosystem Within the Insurance Industry. *Risks*, 13(6), 108. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks13060108>
12. Cosma, S., & Rimo, G. (2024). Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech. *Research in International Business and Finance*, 70, (A), 102301. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102301>
13. Gómez, I.S., & Pineda, Ó.M. (2023). What is an InsurTech? A scientific approach for defining the term. *Risk Manag. Insur*, 26 (2), 125–173. DOI: <https://doi.org/10.1111/rmir.12243>
14. Bian, W., Ge, T., Ji, Y., & Wang, X. (2023). How is Fintech reshaping the traditional financial markets? New evidence from InsurTech and insurance sectors in China. *China Economic Review*, 80, 102004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2023.102004>
15. Rambaud, C.S., & Pascual, L.J. (2023). Insurtech, Proptech, and Fintech Environment: Sustainability, Global Trends and Opportunities. *Sustainability*, 15(12), 9574. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129574>

16. Volosovych, S., Nezhyva, M., Sirenko, N., & Mykytiuk, I. (2024). Finansovi posluhy v rozvytku ekosystemy bigtech [Financial services in the development of the bigtech ecosystem]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 55–66. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4454> [in Ukrainian].
17. Yevtushenko, N. M., Kryvenko, Yu. V., & Stetsenko, D. I. (2024). Tsyfrovii tekhnologii u strakhuvanni [Digital technologies in insurance]. *Hraal nauky*, 43, 105–114. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011> [in Ukrainian].
18. Borysiuk, O. V., & Petryniak, A. Ya. (2025). Platformyzatsiia strakhovoho biznesu yak instrument udoskonalennia strakhovoho menedzhmentu v Ukraini [Platformization of insurance business as a tool for improving insurance management in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-17> [in Ukrainian].
19. Tsyhanenko, O. V., Zubko, K. Yu., & Samus, H. I. (2022). Formuvannia ekosystemy kompanii yak osnovy pidvyshchennia stiikosti biznesu [Forming a company ecosystem as a basis for increasing business sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65> [in Ukrainian].
20. Matseliukh, Yu. V. (2022). P2P-kredytuvannia yak innovatsiinyi instrument rozvytku kredytnoho rynku: zarubizhnyi dosvid i mozhlyvosti dlia Ukrainy [P2P lending as an innovative tool for credit market development: foreign experience and opportunities for Ukraine]. *Biznes Inform*, 9, 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-82-87> [in Ukrainian].
21. Sharenko, M. S., & Dobrunova, K. V. (2025). Open Banking v Ukraini: potentsial rozvytku ta perevahy dlia spozhyvachiv [Open Banking in Ukraine: development potential and benefits for consumers]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 01, 552–556. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.92> [in Ukrainian].
22. Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku. Stalyi rozvytok innovatsii, keshles ta fin hramotnist [Fintech Development Strategy in Ukraine until 2025. Sustainable Development of Innovation, Cashless and Financial Literacy]. Natsionalnyi bank Ukrainy. 2020, 49. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf [in Ukrainian].
23. Che, X., Liebenberg, A., & Xu, J. (2022). Usage-Based Insurance — Impact on Insurers and Potential Implications for InsurTech. *North American Actuarial Journal*, 26(3), 428–455. DOI: <https://doi.org/10.1080/10920277.2021.1953536>
24. Mazarakis, A., Volosovych, S. (2024). Finansovi posluhy v ekosystemi PropTech [Financial services in the PropTech ecosystem]. *Scientia fructuosa*, 158(6), 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)01](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)01) [in Ukrainian].
25. Reshetnyk, N. I. (2025). Suchasni problemy rozvytku staloi finansovo- tekhnologichnoi ekosystemy [Current challenges in developing a sustainable financial and technological ecosystem]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-132> [in Ukrainian].
26. Polchanov, A. Yu., & Halatiuk, K. O. (2025). Innovatsii InsurTech ta telematyka yak “draivery” zmin u strakhovii industrii [InsurTech innovations and telematics as “drivers” of change in the insurance industry]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (4(110), 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-86-93) [in Ukrainian].
27. Prykhodko, O. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia strakhovoho rynku v umovakh rozvytku Fintech [Digital transformation of the insurance market in the context of Fintech development]. “Rezylentnist ekonomiky Ukrainy v epokhu transformatsii ta tsyfrovizatsii”: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii., Kyiv, 04 hrudnia 2025 r. / Redkol.: O. I. Tymoshenko ta in. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu, 185–189. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f9b17e70-031e-4c38-aa58-bd284b2e7cc3/content> [in Ukrainian].
28. Urikova, O. M., & Mysko, Yu. M. (2025). Rehuliatorne zabezpechennia funktsionuvannia fintekh-ekosystemy Ukrainy [Regulatory support for the functioning of the fintech ecosystem of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*, 9 (2), 179–194. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.02> [in Ukrainian].
29. Berezanska, S. S., & Kovalchuk, O. M. (2023). Rehuliuivannia fintekh-innovatsii v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy v umovakh voiennoho stanu [Regulation of fintech innovations in Ukraine: challenges and prospects under martial law]. *Finansovi tekhnologii*, 1, 45–56. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40460/179-194.pdf> [in Ukrainian].
30. Nechyporchuk, M. O. (2023). Instytutsiino-rehuliatorna arkhitektura hlobalnoi ekosystemy finansovykh innovatsii [Institutional and regulatory architecture of the global ecosystem of financial innovation]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, 2 (39), 121–143. DOI: <https://doi.org/10.33111/iep.2023.39.06> [in Ukrainian].
31. Sobol, R. H. (2023). Rehuliatorna polityka na strakhovomu rynku v umovakh hibrydnykh zahroz [Regulatory policy in the insurance market in the context of hybrid threats]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1 (33), 187–196. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-16> [in Ukrainian].
32. Kuznetsova, S. O. (2025). Tsyfrovii finansovi ekosystemy yak instytutsiina forma transformatsii hlobalnykh finansovykh ryнкiv [Digital financial ecosystems as an institutional form of transformation of global financial markets]. *Transformatsiia obliku ta biznes-konsaltnu v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy, vyklyky, mizhnarodnyi dosvid: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 14 lystopada 2025 r.; Derzh. biotekhnologichniy un-t. Kharkiv: DBTU, 278–280. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/> [in Ukrainian].
33. Snape, G. (2023) Generative AI triggers “quantum leap” in insurance technology innovation. Insurance Business Magazine. 2023. 22 September. <https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/technology/generative-ai-triggers-quantum-leap-in-insurance-technology-innovation-460612.aspx>

34. Lapishko, Z., & Yevtukh, L. (2022). Perspektyvy diialnosti finansovykh supermarketiv v umovakh tsyfrovoy transformatsii v Ukraini [Prospects for the operation of financial supermarkets in the context of digital transformation in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-70> [in Ukrainian].

35. Pantieliieieva, N. M., Rogova, N. V., Zaporozhets, S. V., & Tretiak, N. M. (2021). Transformation in the ecosystem of financial intermediaries in the context of digitalization. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1(20), 49–59. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-1\(20\)-49-59](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-1(20)-49-59)

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Ромашенко Ольга Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу*

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Romashchenko Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: 0000-0002-3147-2022

Кондрашов Олексій Андрійович

кандидат економічних наук,

докторант кафедри маркетингу

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Kondrashov Oleksiy

Candidate of Economic Sciences, Doctoral Candidate

Department of Marketing

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: 0009-0002-1641-6345

Снітко Артем Сергійович

старший викладач кафедри маркетингу

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Snytko Artem

Senior Lecturer of the Department of Marketing

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: 0009-0007-0967-8220

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11996

ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ІНТЕГРОВАНА ЦИФРОВА СИСТЕМА

THE INTERNET ENVIRONMENT AS AN INTEGRATED DIGITAL SYSTEM

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується зростанням ролі інтернет-середовища у функціонуванні підприємств та трансформації економічних процесів. Інтернет-середовище перестає виконувати виключно інформаційно-комунікаційну функцію й дедалі більше набуває ознак системоутворюючого чинника, що впливає на управлінські механізми, ринкову взаємодію та стратегічну поведінку підприємств. У цих умовах актуалізується необхідність наукового переосмислення інтернет-середовища не як сукупності окремих цифрових інструментів, а як інтегрованої цифрової системи, у межах якої відбувається координація управлінських і ринкових процесів та формування нової логіки стратегічного розвитку.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи та дослідження особливостей його впливу на трансформацію управлінських і ринкових процесів підприємств у цифровій економіці, а також визначення ролі інтернет-середовища в системі стратегічного управління й забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці цифрової економіки, стратегічного управління, цифрової трансформації бізнесу



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

та розвитку інтернет-середовища. У ході дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що забезпечило комплексність підходу та обґрунтованість отриманих результатів.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод наукового узагальнення та систематизації – для аналізу й узагальнення існуючих наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища; історико-логічний метод – для дослідження еволюції наукових уявлень щодо розвитку інтернет-середовища та трансформації його ролі в економічних процесах; системний підхід – для обґрунтування інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи взаємодії управлінських і ринкових процесів; структурно-функціональний аналіз – для ідентифікації основних елементів інтернет-середовища, характеру їх взаємозв'язків і функціонального впливу на діяльність підприємств; методи аналізу та синтезу – для дослідження трансформації управлінських і ринкових процесів під впливом цифровізації; графічний метод – для наочного представлення концептуальних положень дослідження, зокрема напрямів трансформації управлінських процесів і етапів інтеграції інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що наукові підходи до визначення інтернет-середовища мають еволюційний характер і поступово трансформуються від технологічних до системних інтерпретацій. Обґрунтовано доцільність розгляду інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи, що поєднує інформаційні ресурси, цифрові платформи, комунікаційні канали та суб'єктів економічної діяльності. Визначено ключові характеристики інтернет-середовища та розкрито основні напрями трансформації управлінських і ринкових процесів підприємств під його впливом. Доведено, що інтеграція інтернет-середовища сприяє переходу до data-driven management, підвищенню адаптивності стратегічних рішень, формуванню гнучких стратегій розвитку та інтеграції підприємств у цифрові екосистеми.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням системного аналізу інтернет-середовища, розробленням кількісних моделей оцінювання рівня інтеграції підприємств у цифрове середовище, а також дослідженням впливу інтернет-середовища на стратегічну стійкість, ризики та довгострокову конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: інтернет-середовище, інтегрована цифрова система, цифрова економіка, цифровізація, цифрова трансформація, управлінські процеси, інтернет-інструменти, ринкова взаємодія, стратегічне управління, data-driven management, цифрові екосистеми.

Summary. Introduction. The current stage of digital economy development is characterized by the growing role of the Internet environment in enterprise functioning and the transformation of economic processes. The Internet environment is no longer limited to an information and communication function and increasingly acquires the features of a system-forming factor that influences managerial mechanisms, market interaction, and the strategic behavior of enterprises. Under these conditions, there is a growing need for a scientific rethinking of the Internet environment not as a set of individual digital tools, but as an integrated digital system within which managerial and market processes are coordinated and a new logic of strategic development is formed.

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the essence of the Internet environment as an integrated digital system and to investigate the specifics of its impact on the transformation of managerial and market processes of enterprises in the digital economy, as well as to determine the role of the Internet environment in the strategic management system and in ensuring long-term enterprise competitiveness.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study consists of scientific works by domestic and foreign scholars devoted to issues of the digital economy, strategic management, digital business transformation, and the development of the Internet environment. The research applies a set of general scientific and special methods of cognition, which ensured the comprehensiveness of the approach and the validity of the obtained results.

In the course of the study, the following scientific methods were employed: the method of scientific generalization and systematization – to analyze and summarize existing scientific approaches to defining the essence of the Internet environment; the historical and logical method – to investigate the evolution of scientific views on the development of the Internet environment and changes in its role in economic processes; the systemic approach – to substantiate the Internet environment as an integrated digital system of interaction between managerial and market processes; structural and functional analysis – to identify the key elements of the Internet environment, the nature of their interrelations, and their functional impact on enterprise activity; methods of analysis and synthesis – to examine the transformation of managerial and market processes under the influence of digitalization; and the graphical method – to visually present the conceptual provisions of the study, in particular the transformation of managerial processes and the stages of integrating the Internet environment into the enterprise strategic management system.

Results. The research establishes that scientific approaches to defining the Internet environment are evolutionary in nature, gradually shifting from technological to systemic interpretations. The expediency of considering the Internet environment as an integrated digital system that combines information resources, digital platforms, communication channels, and economic actors is substantiated. Key characteristics of the Internet environment are identified, and the main directions of transformation of managerial and market processes under its influence are revealed. It is proven that integration into the Internet environment facilitates the transition to data-driven management, increases the adaptability of strategic decisions, supports the formation of flexible development strategies, and promotes enterprise integration into digital ecosystems.

Discussion. Prospects for further research are associated with deepening the systemic analysis of the Internet environment, developing quantitative models for assessing the level of enterprise integration into the digital environment, and study-

ing the impact of the Internet environment on strategic resilience, risks, and long-term enterprise competitiveness in the digital economy.

Key words: Internet environment, integrated digital system, digital economy, digitalization, digital transformation, managerial processes, Internet tools, market interaction, strategic management, data-driven management, digital ecosystems.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням цифрової трансформації, ключовим чинником якої є інтернет-середовище. Його вплив виходить далеко за межі інформаційно-комунікаційної функції та охоплює фундаментальні зміни у механізмах управління підприємствами, функціонуванні ринків і логіці формування конкурентних переваг. В умовах глобалізації, зростання нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції інтернет-середовище стає одним із визначальних факторів стратегічного розвитку підприємств, оскільки формує нову архітектуру взаємодії зі споживачами, партнерами, постачальниками та інституціями, змінює структуру транзакційних витрат і прискорює управлінські цикли через доступ до даних у режимі реального часу. За таких умов інтернет-середовище доцільно трактувати як інтегровану цифрову систему, в межах якої поєднуються дані, платформи, цифрові канали комунікації та економічні агенти, а ефективність функціонування підприємства дедалі більше визначається здатністю інтегруватися в цифрові мережі й використовувати мережеві ефекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Водночас проблематика інтернет-середовища та його впливу на управлінські й ринкові процеси активно розробляється у працях сучасних українських науковців, що свідчить про формування цілісного національного наукового дискурсу в межах цифрової економіки.

Так, Н. М. Андріїв [2] розглядає інтернет-середовище в межах теоретичного базису цифрової трансформації підприємства як фундаментальна умова реалізації цифрових змін у сучасному бізнесі. Авторка акцентує увагу на тому, що цифрова трансформація не зводиться до впровадження окремих інформаційних технологій, а передбачає комплексну перебудову діяльності підприємства, яка неможлива без функціонування розвинутого інтернет-середовища.

У дослідженні С. Башлай та І. Яремка [3] інтернет-середовище розглядається в контексті цифровізації економіки України в умовах євроінтеграційних процесів як ключова інфраструктурна та інституційна основа цифрових перетворень. Автори підкреслюють, що розвиток інтернет-середовища є необхідною передумовою інтеграції національної економіки у європейський цифровий простір та імплементації сучасних цифрових стандартів і практик.

Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберди [5] інтернет-середовище розглядають в контексті стратегічного управління підприємством в умовах циф-

рової економіки як ключовий чинник трансформації управлінських підходів і стратегічних механізмів розвитку. Автори акцентують увагу на тому, що цифрова економіка, базована на розвитку інтернет-технологій, суттєво змінює умови функціонування підприємств, зумовлюючи необхідність перегляду традиційних моделей стратегічного управління.

У дослідженні М. О. Кравченка та В. О. Салабая [9] інтернет-середовище розглядається в контексті цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств як ключовий фактор модернізації операційної та управлінської діяльності. Автори акцентують увагу на тому, що розвиток цифрових технологій, базованих на інтернет-інфраструктурі, зумовлює глибокі зміни у способах організації, виконання та координації бізнес-процесів.

На думку Л. Мельник, О. Карінцевої, Л. Калініченко, М. Харченка та С. Тарасенка [12] інтернет-середовище розглядається в контексті цифрової трансформації бізнес-процесів як ключова інфраструктурна та функціональна основа цифровізації діяльності підприємств в Україні. Автори акцентують увагу на тому, що інтернет-середовище забезпечує не лише технічну можливість використання цифрових інструментів, а й формує нові умови організації, координації та оптимізації бізнес-процесів.

Ю. Шкригун та Н. Трушкіна [15] інтернет-середовище розглядають крізь призму зарубіжної практики цифрової трансформації бізнес-процесів як ключова передумова впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність підприємств. Автори акцентують увагу на тому, що розвиток інтернет-технологій у провідних економіках світу створив основу для глибокої трансформації бізнес-процесів, зокрема шляхом автоматизації, цифрової інтеграції та переходу до клієнтоорієнтованих моделей управління.

Таким чином, аналіз сучасних українських публікацій засвідчує, що національна наукова думка розглядає інтернет-середовище не тільки як технологічну інфраструктуру, а як інтегровану цифрову систему, що: забезпечує мережеву взаємодію суб'єктів економіки; перебудовує управлінські процеси в напрямі гнучкості й data-driven підходів; трансформує ринки через платформізацію, електронну комерцію та персоналізацію; формує цифрові екосистеми й нові контури конкурентоспроможності.

Попри значний масив наукових досліджень, проблематика інтернет-середовища залишається дискусійною та недостатньо систематизованою. Насамперед відсутнє єдине узгоджене трактування інтернет-середовища як економічної категорії: у більшості праць воно розглядається

фрагментарно — як інформаційна інфраструктура, інструмент цифровізації або середовище електронної комерції, що ускладнює формування цілісного уявлення про нього як інтегровану цифрову систему впливу на управлінські, ринкові та стратегічні процеси підприємств.

Метою статті є розкриття теоретичної сутності інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи та аналіз особливостей його впливу на трансформацію управлінських і ринкових процесів підприємств в умовах цифрової економіки, а також обґрунтування ролі інтернет-середовища в системі стратегічного управління та формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової економіки, стратегічного управління, цифрової трансформації бізнесу та розвитку інтернет-середовища. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили комплексність та обґрунтованість отриманих результатів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод наукового узагальнення та систематизації (для аналізу й узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища); історико-логічний метод (для дослідження еволюції уявлень про розвиток інтернет-середовища та зміну його ролі в економічних процесах); системний підхід (для обґрунтування інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи взаємодії управлінських і ринкових процесів); структурно-функціональний аналіз (для визначення елементів інтернет-середовища, характеру їх взаємозв'язків і функціонального впливу на діяльність підприємств); аналіз і синтез (для дослідження трансформації управлінських і ринкових процесів під впливом цифровізації); графічний метод (для наочного відображення концептуальних положень

дослідження, зокрема трансформації управлінських процесів і етапів інтеграції інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством).

Виклад основного матеріалу. Формування інтернет-середовища як економічної категорії має еволюційний характер. Початково інтернет розглядався переважно як технічна мережа та інформаційна інфраструктура, призначена для обміну даними між науковими й дослідницькими установами. У подальшому, з розвитком Всесвітньої павутини, інтернет поступово перетворюється на простір економічної взаємодії, у межах якого виникають електронні ринки, онлайн-платформи та нові бізнес-моделі.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища дає підстави стверджувати про поетапний, еволюційний характер формування цього поняття в економічних дослідженнях. На ранніх етапах інтернет інтерпретувався передусім як технологічна й інформаційна інфраструктура, призначена для забезпечення обміну даними та підтримки комунікацій між суб'єктами економічної діяльності (рис. 1).

Розвиток наукових підходів до осмислення інтернет-середовища свідчить про поступове розширення уявлень щодо його ролі та значення в економічних процесах. У 1996–2000 рр. інтернет переважно інтерпретувався як інформаційно-комунікаційна мережа, призначена для передачі даних і забезпечення базових форм взаємодії між користувачами. На цьому етапі він сприймався головним чином як технічна інфраструктура без самостійного економічного наповнення, а його вплив на діяльність підприємств зводився до інформаційного забезпечення та скорочення витрат на комунікацію.

У 2001–2010 рр. дослідницький акцент поступово зміщується в напрямі управлінського використання інтернету. Він починає розглядатися як інструмент підтримки стратегічного управління, що створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, розширення аналітичних можливостей під-



Рис. 1. Еволюція наукових підходів щодо розвитку Інтернет-середовища
Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 6; 8; 9; 10; 15]

приємств і вдосконалення їх взаємодії з ринковим середовищем. Саме в цей період формуються базові концепції електронного бізнесу, електронної комерції та онлайн-маркетингу, а інтернет інтегрується у процеси планування, контролю й координації господарської діяльності.

Упродовж 2011–2018 рр. інтернет-середовище остаточно закріплюється в наукових дослідженнях як один із провідних чинників цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. Його функціональне призначення виходить за межі підтримки окремих управлінських завдань і охоплює комплексну перебудову операційних, організаційних та інформаційних процесів. Активний розвиток хмарних технологій, аналітики великих даних, мобільних рішень і цифрових платформ зумовлює появу нових бізнес-моделей та трансформацію підходів до створення доданої вартості.

З 2019 р. і до сьогодні інтернет-середовище дедалі частіше трактується як системоутворюючий простір управлінських і ринкових процесів та фундамент розвитку цифрових екосистем. У цьому контексті воно постає не лише як технологічна база, а як інтегрована цифрова система, що поєднує підприємства, споживачів, партнерів і цифрові сервіси в єдиному економічному просторі. На цьому етапі ключовими стають мережеві ефекти, платформізація ринків і формування екосистем створення вартості, які визначають нову логіку стратегічного розвитку підприємств у цифровій економіці.

Узагальнення наукових підходів до осмислення інтернет-середовища дає змогу трактувати його як інтегровану цифрову систему, у межах якої поєднуються інформаційні ресурси, технологічні платформи, цифрові сервіси, комунікаційні канали та суб'єкти економічної діяльності. Взаємодія зазначених елементів відбувається в єдиному цифровому просторі та ґрунтується на безперервному обміні даними, знаннями й управлінськими сигналами, що формує нову логіку функціонування економічних процесів. Така інтеграція зумовлює системний характер інтернет-середовища, його здатність до саморозвитку, масштабування та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Ключовими характеристиками інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи є глобальність, що забезпечує вихід економічної взаємодії за межі національних ринків; відкритість, яка сприяє зниженню інформаційної асиметрії між учасниками ринку; інтерактивність, що дозволяє здійснювати двосторонню та багатосторонню комунікацію в режимі реального часу; мережеві ефекти, які посилюють економічну цінність системи зі зростанням кількості її учасників; а також висока швидкість обміну інформацією, що суттєво скорочує управлінські та транзакційні цикли. Сукупність цих характеристик формує нові умови для створення доданої вартості та реалізації конкурентних стратегій підприємств [1].

На відміну від вузьких технологічних інтерпретацій, у межах яких інтернет-середовище зводиться до набору цифрових інструментів або інформаційної інфраструктури, доцільно розглядати його як багатовимірне соціально-економічне явище, що комплексно впливає на функціонування підприємств. Такий підхід дозволяє врахувати не лише технічні параметри цифрових рішень, а й трансформацію управлінських механізмів, зміну логіки ринкової взаємодії, переосмислення ролі даних у прийнятті стратегічних рішень та формування нових моделей поведінки економічних агентів.

Інтегрований характер інтернет-середовища зумовлює його безпосередній вплив на управлінські процеси, які дедалі більше ґрунтуються на цифровій аналітиці, прогнозуванні та управлінні на основі даних; ринкові процеси, що трансформуються через розвиток електронної комерції, платформізацію ринків і персоналізацію пропозицій; а також стратегічну поведінку підприємств, яка орієнтується на гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації в цифровому середовищі. У такому контексті інтернет-середовище виступає не лише зовнішнім чинником, а й активним елементом системи стратегічного управління [6].

З урахуванням викладеного запропоновано авторське визначення інтернет-середовища, що відображає його системну й інтеграційну природу:

Інтернет-середовище — це цілісна інтегрована цифрова система взаємодії суб'єктів економіки, яка забезпечує трансформацію управлінських і ринкових процесів на основі цифровізації даних, комунікацій і стратегічних рішень.

Запропоноване визначення дозволяє подолати фрагментарність наявних підходів і розкрити інтернет-середовище як багатовимірний феномен, що поєднує технологічні, управлінські та ринкові аспекти розвитку підприємств. Воно створює теоретичне підґрунтя для подальших досліджень механізмів інтеграції підприємств у цифрове середовище, оцінювання ефективності цифрової трансформації та розроблення моделей стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки.

Інтеграція інтернет-середовища в систему управління підприємством зумовлює комплексні трансформаційні зміни, які охоплюють не лише технологічні аспекти, а й організаційні структури, управлінські механізми та корпоративну культуру (рис. 2). У цифровій економіці інтернет-середовище перестає виконувати допоміжну функцію інформаційного забезпечення та перетворюється на системоутворюючий елемент управління, що визначає швидкість, гнучкість і якість управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів трансформації є зміна організаційних структур підприємств у бік більш гнучких, децентралізованих і мережевих форм. Традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на жорсткий розподіл повноважень,

поступово поступаються місцем міжфункціональним командам і проектним структурам. Це забезпечує швидший обмін інформацією, зниження управлінських бар'єрів і підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [8].

Одним із ключових напрямів трансформації є зміна організаційних структур підприємств у бік більш гнучких, децентралізованих і мережевих форм. Традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на жорсткий розподіл повноважень, поступово поступаються місцем міжфункціональним командам і проектним структурам. Це забезпечує

швидший обмін інформацією, зниження управлінських бар'єрів і підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом є перехід до цифрового управління, що передбачає широке використання хмарних сервісів, ERP-, CRM- та BI-систем. Застосування таких інструментів забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, синхронізацію даних між підрозділами та формування єдиного інформаційного простору підприємства. У результаті зменшується фрагментарність управлінської інформації, підвищується точність планування та створюються

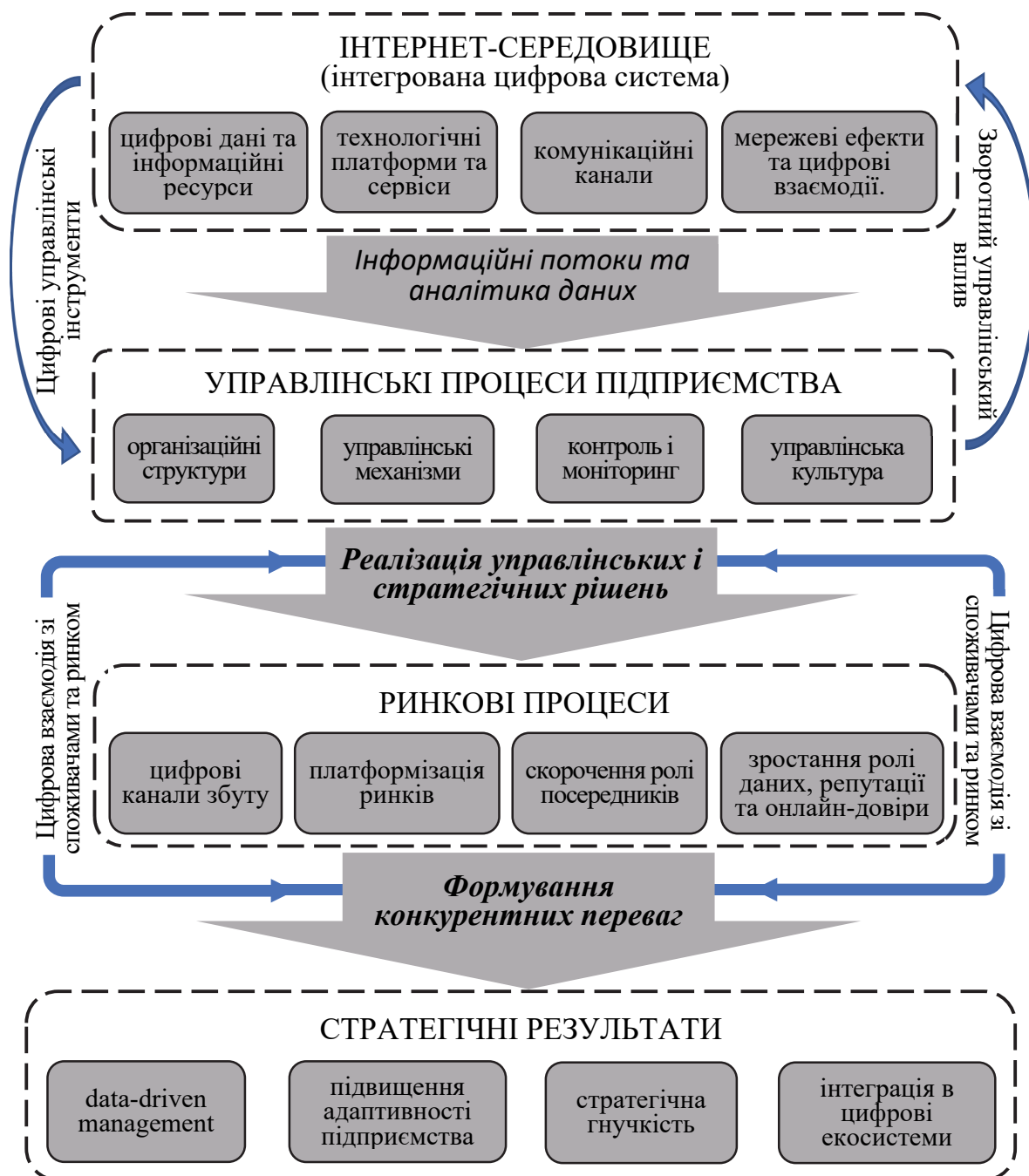


Рис. 2. Трансформація управлінських процесів під впливом інтернет-середовища
Джерело: авторська розробка

умови для підтримки управлінських рішень у режимі реального часу [10].

Інтеграція інтернет-середовища також сприяє скороченню тривалості управлінських циклів за рахунок автоматизації збору, обробки й аналізу інформації. Оперативний доступ до актуальних даних дозволяє керівникам швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшувати часові лаги між виявленням проблеми та прийняттям рішення, а також знижувати ризики, пов'язані з використанням застарілої інформації.

Наступним напрямом є підвищення прозорості управлінських процесів і контролю результатів діяльності. Використання цифрових інструментів моніторингу, систем ключових показників ефективності (KPI) та аналітичних панелей (dashboards) забезпе-

чує постійний контроль виконання управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей [8]. Це сприяє підвищенню рівня управлінської підзвітності, зменшенню суб'єктивності оцінок і формуванню довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Не менш важливою є трансформація управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість і безперервне навчання. Інтернет-середовище створює можливості для розвитку цифрових компетенцій персоналу, обміну знаннями та впровадження нових форм організації праці. У таких умовах управлінська культура поступово зміщується від консервативних моделей до культури експериментування, співпраці та швидкого освоєння нових цифрових інструментів.

Етап 1. Аналітичний (цифрова діагностика середовища)

- аналіз зовнішнього цифрового середовища (онлайн-ринків, платформ, конкурентів);
- збір і обробка цифрових даних про споживачів та ринкові тенденції;
- оцінювання цифрової зрілості підприємства.

Результат: Інформаційна база для стратегічних рішень.

Етап 2. Стратегічного проєктування

- адаптація стратегічних цілей до умов цифрової економіки;
- вибір цифрово орієнтованих стратегій розвитку;
- визначення ролі інтернет-середовища у створенні конкурентних переваг.

Результат: Цифрово орієнтована стратегія підприємства.

Етап 3. Інтеграційно-організаційний

- інтеграція інтернет-середовища в управлінські та бізнес-процеси;
- впровадження цифрових платформ (ERP, CRM, BI, хмарні сервіси);
- трансформація організаційної структури та управлінських механізмів.

Результат: Єдиний цифровий управлінський простір.

Етап 4. Реалізаційний (операційна цифровізація)

- реалізація стратегічних ініціатив у цифровому середовищі;
- використання аналітики даних у поточному управлінні;
- координація управлінських і ринкових процесів.

Результат: Функціонування підприємства за принципами data-driven management.

Етап 5. Контрольно-адаптивний

- моніторинг досягнення стратегічних цілей (KPI, dashboards);
- оцінювання ефективності інтеграції в інтернет-середовище;
- коригування стратегії з урахуванням зворотного зв'язку.

Результат: Стратегічна гнучкість і стійкість підприємства.

Рис. 3. Етапи інтеграції інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством
Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 6; 8; 9; 13]

Сукупна реалізація зазначених напрямів трансформації формує data-driven management, у межах якого управлінські рішення ґрунтуються на аналізі даних, цифровій аналітиці та прогностичних моделях. Такий підхід забезпечує підвищення обґрунтованості, оперативності та результативності управління, посилює стратегічну гнучкість підприємств і створює передумови для їх сталого розвитку в умовах цифрової економіки [9].

В умовах цифрової економіки інтернет-середовище виступає не лише зовнішнім фактором функціонування підприємства, а активним елементом системи стратегічного управління, який безпосередньо впливає на формування, реалізацію та коригування стратегії розвитку. Його інтеграція в управлінську діяльність змінює традиційну логіку стратегічного мислення, орієнтуючи підприємства на використання цифрових даних, аналітики та мережових взаємодій як ключових джерел конкурентних переваг. У такому контексті інтернет-середовище охоплює всі етапи стратегічного циклу — від стратегічного аналізу та вибору альтернатив до реалізації, моніторингу й стратегічного контролю (рис. 3).

На етапі стратегічного аналізу інтернет-середовище суттєво розширює інформаційну базу прийняття рішень за рахунок доступу до ринкових даних у режимі реального часу, аналізу поведінки споживачів, конкурентної розвідки та використання інструментів цифрової аналітики. Це дозволяє підвищити точність оцінювання зовнішнього середовища, зменшити невизначеність і своєчасно ідентифікувати нові можливості та загрози.

У процесі формування стратегії інтернет-середовище створює передумови для розроблення цифрово орієнтованих стратегій, що поєднують інноваційність, гнучкість і клієнтоорієнтованість. Підприємства отримують можливість застосовувати платформні моделі, використовувати мережеві ефекти та інтегруватися в цифрові екосистеми, що розширює спектр стратегічних альтернатив і підвищує потенціал зростання [11].

На етапі реалізації стратегії інтернет-середовище забезпечує координацію стратегічних дій, інтеграцію бізнес-процесів і оперативний контроль виконання стратегічних рішень. Використання цифрових платформ, ERP-, CRM- та BI-систем сприяє узгодженості дій підрозділів, скороченню управлінських циклів і підвищенню результативності реалізації стратегічних ініціатив.

На етапі стратегічного контролю інтернет-середовище формує умови для безперервного моніторингу досягнення стратегічних цілей на основі ключових показників ефективності, цифрових панелей управління та аналітичних інструментів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність обраної стратегії та здійснювати її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Ефективна інтеграція інтернет-середовища в систему стратегічного управління підприємством передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних заходів. По-перше, вона потребує адаптації стратегічних цілей до цифрових умов господарювання, з урахуванням можливостей цифрових технологій і специфіки функціонування онлайн-ринків. По-друге, важливим є розвиток цифрових компетенцій персоналу, оскільки здатність працювати з даними, цифровими платформами та аналітичними інструментами стає ключовою умовою ефективної реалізації стратегії. По-третє, необхідними є інвестиції в інформаційні технології та інновації, що забезпечують технологічну основу цифрової трансформації та підвищують конкурентоспроможність підприємства. По-четверте, підприємствам доцільно формувати гнучкі стратегії, здатні швидко коригуватися під впливом динамічних змін ринкового й цифрового середовища [5].

Отже, в сучасних умовах інтернет-середовище слід розглядати як комплексний системний фактор стратегічного розвитку підприємств, значення якого виходить за межі сприйняття цифрових технологій виключно як допоміжного інструментарію управління. Його інтеграція у господарську діяльність підприємств забезпечує координацію управлінських і ринкових процесів у межах спільного цифрового простору, що сприяє підвищенню узгодженості управління, прискоренню прийняття управлінських рішень та зростанню ефективності реалізації стратегічних орієнтирів розвитку.

Функціонуючи у формі інтегрованої цифрової системи, інтернет-середовище формує передумови для впровадження управління, заснованого на даних (data-driven management), у рамках якого стратегічні рішення приймаються на основі цифрової аналітики, прогностичних інструментів і постійного моніторингу змін зовнішнього середовища. Це надає підприємствам можливість підвищувати гнучкість стратегічних рішень, своєчасно адаптуватися до ринкових викликів, знижувати рівень невизначеності та забезпечувати раціональніше використання ресурсного потенціалу.

Паралельно інтернет-середовище створює умови для формування нових механізмів створення доданої вартості, зокрема через розвиток платформних ринків, інтеграцію підприємств у цифрові екосистеми та посилення дії мережових ефектів. За таких обставин конкурентні позиції підприємств дедалі частіше визначаються не стільки масштабами діяльності чи ціновими параметрами, скільки рівнем цифрової взаємодії, здатністю ефективно працювати з даними та вибудовувати довгострокові партнерські зв'язки в цифровому середовищі [12].

У стратегічному контексті інтернет-середовище сприяє розробленню адаптивних і динамічних стратегій розвитку, які можуть оперативного коригуватися відповідно до змін цифрової економіки. Це забезпе-

чує підприємствам не лише реактивну адаптацію до трансформацій зовнішнього середовища, а й можливість проактивного формування нових ринкових можливостей і напрямів зростання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, інтернет-середовище в умовах цифрової економіки виступає ключовим системоутворюючим елементом, що визначає нову парадигму стратегічного управління підприємствами. Його функціонування забезпечує інтеграцію управлінських і ринкових процесів у межах єдиного цифрового простору, підвищує узгодженість стратегічних рішень та сприяє зростанню адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

У результаті формуються стійкі передумови для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стабільності підприємств у цифровій економіці.

Подальші наукові дослідження у сфері розвитку інтернет-середовища доцільно спрямовувати на поглиблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів його впливу на управлінські та ринкові процеси підприємств у цифровій економіці. Зокрема, перспективним є формалізація структури інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи, що передбачає чітке виокремлення її елементів, типів зв'язків між ними та функціональних механізмів впливу на результати діяльності підприємств.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Bubenets I. H., Olinichenko K. S., Khrystenko S. S. Marketing activities of enterprises in the digitalization era: a practical perspective. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
2. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>
3. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
4. Геець В. М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–28.
5. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
6. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>
7. Капелюшна Т., Мужанова Т., Берестяна Т., Голобородько С., Примаченко Д. Механізм управління доступом до інформаційних ресурсів на підприємстві. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2025. № 3(27). С. 205–219. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.743>
8. Ковальчук А. М., Сафонік Н. П. Цифрові технології як передумова інноваційного забезпечення економічної безпеки підприємств: виклики та стратегічні пріоритети. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 169–176. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-169-176>
9. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
10. Ляшенко О., Яцишин А. Інформаційно-цифровий освітній простір: перспективи розвитку. *Освіта і суспільство*. 2019. № 4(13). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717268/> (дата звернення: 22.01.2026).
11. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдовєва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28.
12. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2(104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
13. Петченко М. В., Сорока А. М., Колесниченко С. Ю. Використання інформаційних систем в оптимізації управлінських процесів: практичний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2025. Т. 10, № 4. С. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-20>
14. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>

15. Шкригун Ю., Трушкіна Н. Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung*: II International Scientific and Practical Conference. Zurich, Switzerland, August 12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14>

References

1. Bubenets, I.H., Olinichenko, K.S., & Khrystenko, S.S. (2025). Marketing activities of enterprises in the digitalization era: a practical perspective. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. № 17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
2. Andriyiv, N.M. (2022). Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoretychnyi bazys [Digital transformation of an enterprise: theoretical basis]. *Efektivna ekonomika*. № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79> [in Ukrainian].
3. Bashlay, S., & Yaremko, I. (2023). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Digitalization of Ukraine's economy in the context of European integration processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> [in Ukrainian].
4. Heyets, V.M. (2022). Sotsialna realnist u tsyfrovomu prostori [Social reality in the digital space]. *Ekonomika Ukrainy*. № 1. pp. 3–28 [in Ukrainian].
5. Hryenko, T., Hvinashvili, T., & Kaliberda, M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].
6. Hubaryeva, I., Byelikova, N., & Yaholnytskyi, O. (2024). Upravlinnia tsyfrovoyu transformatsiieiu pidpriemstva [Management of enterprise digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> [in Ukrainian].
7. Kapelyushna, T., Muzhanova, T., Berestyana, T., Holoborodko, S., & Prymachenko, D. (2025). Mekhanizm upravlinnia dostupom do informatsiinykh resursiv na pidpriemstvi [Mechanism for managing access to information resources at an enterprise]. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*. № 3 (27). Pp. 205–219. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.27.743> [in Ukrainian].
8. Kovalchuk, A.M., & Safonik, N.P. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak peredumova innovatsiinoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: vyklyky ta stratehichni priorityty [Digital technologies as a prerequisite for innovative support of enterprise economic security: challenges and strategic priorities]. *Biznes Inform*. № 5. pp. 169–176. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-169-176> [in Ukrainian].
9. Kravchenko, M.O., & Salabay, V.O. (2023). Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of digital transformations of enterprise business processes]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*. № 26. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> [in Ukrainian].
10. Lyashenko, O., & Yatsyshyn, A. (2019). Informatsiino-tsyfrovyyi osvittniy prostir: perspektyvy rozvytku [Information and digital educational space: development prospects]. *Osvita i suspilstvo*. № 4 (13). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717268/> [in Ukrainian].
11. Melnyk, L.H., Karintseva, O.I., Kubatko, O.V., Sotnyk, I.M., & Zavdovyeva, Yu.M. (2020). Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh system ta liudskyi kapital: pidpriemstvo, rehion, narodne hospodarstvo [Digitalization of economic systems and human capital: enterprise, region, national economy]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. № 2. pp. 9–28 [in Ukrainian].
12. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M., & Tarasenko, S. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and modern challenges]. *Mechanism of an Economic Regulation*. № 2 (104). Pp. 54–60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> [in Ukrainian].
13. Petchenko, M.V., Soroka, A.M., & Kolesnychenko, S.Yu. (2025). Vykorystannia informatsiinykh system v optyimizatsii upravlinskykh protsesiv: praktychnyi dosvid [Use of information systems in optimizing management processes: practical experience]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 10, № 4. pp. 106–110. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-20> [in Ukrainian].
14. Trokhymets, O., Tomareva-Patlahova, V., & Semenov, A. (2024). Tsyfrova ekonomika ta transformatsiia tradytsiinykh industrii: vyklyky ta mozhlyvosti instytutsionalizatsii tsyfrovoy ekonomiky [Digital economy and transformation of traditional industries: challenges and opportunities of digital economy institutionalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168> [in Ukrainian].
15. Shkryhun, Yu., & Trushkina, N. (2022). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv: zarubizhna praktyka [Digital transformation of business processes: foreign practice]. II International Scientific and Practical Conference "Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung" (Zurich, Switzerland, August 12, 2022). <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 27.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Ронжес Олена Євгеніївна

*доктор філософії у галузі психології, магістр економічних наук
кафедра прикладної психології*

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Ronzhes Olena

PhD in Psychology Sciences, Master of Economic Sciences

Department of Applied Psychology

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0003-3260-8996

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11945

СУБ'ЄКТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ У ЦИФРОВІЗОВАНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

AGENCY OF ECONOMIC ACTORS IN A DIGITALIZED INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Сучасний соціально-економічний розвиток відбувається в умовах інтенсивної цифровізації, що супроводжується зростанням невизначеності, посиленої кризовими явищами та війною. Технології, алгоритми та платформи формують нові інституційні рамки економічної діяльності, водночас трансформуючи способи прийняття рішень економічними агентами. У таких умовах класичні підходи з фокусом на раціональності або інституційних стимулах, недостатньо пояснюють реальну поведінку агентів.

Мета. Метою статті є концептуалізація суб'єктності економічних агентів у цифровізованому інституційному середовищі високої невизначеності з позицій людиноцентрованого підходу та обґрунтування типології агентів цифровізованого соціуму.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано концептуальний міждисциплінарний підхід, що поєднує соціологічні теорії взаємодії структур і агентів, психологічні теорії суб'єктності та інституціональну економіку. Використано такі методи: теоретичне узагальнення та групування (для вивчення суб'єктності економічних агентів як характеристики, що формується на перетині інституційних умов, цифрової медіації та психологічних чинників); теоретична інтеграція, концептуальне моделювання та типологічний аналіз (для побудови типології економічних агентів цифровізованого соціуму); логічне узагальнення результатів. Теоретична база поєднує підхід до інноваційних екосистем як складних соціотехнічних систем (Helix-моделі та теорія систем); концепції VUCA/BANI світу для аналізу середовища високої невизначеності; та людиноцентричний підхід (типологію індивідуальної адаптації до цифровізації).

Результати. Обґрунтовано положення про суб'єктність економічних агентів як динамічну характеристику, що формується на перетині інституційних умов, цифрової медіації та психологічних чинників. Запропоновано типологію економічних агентів цифровізованого соціуму, яка включає індивідів, фірми, цифрові платформи та гібридні агентні утворення (людина плюс алгоритм). Проаналізовано сучасний економічний ландшафт України у контексті запропонованої типології. За результатами експерименту розроблено авторську схему «Суб'єктність індивідуальних типів адаптації до цифровізації», яка визначає індивідуальний рівень суб'єктності та тип свободи людини як значного учасника в структурі економічних суб'єктів.

Перспективи. Результати дослідження можуть бути використані для подальших теоретичних і прикладних досліджень суб'єктності економічних агентів, а також для розробки людиноцентрованих цифрових політик і інституційних рішень в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: суб'єктність, економічні агенти, цифровий соціум, VUCA, невизначеність, війна в Україні.



Авторське право © Автор(и). Ця стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. Contemporary socio-economic development takes place under conditions of intensive digitalization, accompanied by growing uncertainty intensified by crises and war. Technologies, algorithms, and platforms form new institutional frameworks of economic activity while simultaneously transforming the ways economic agents make decisions. Under such conditions, classical approaches focused on rationality or institutional incentives are insufficient to explain the actual behavior of agents.

Purpose. The purpose of the article is to conceptualize the agency of economic actors in a digitalized institutional environment characterized by high uncertainty from a human-centered perspective and to substantiate a typology of agents within a digitalized society.

Materials and Methods. The study applies a conceptual interdisciplinary approach that integrates sociological theories of structure–agency interaction, psychological theories of agency, and institutional economics. The following methods are used: theoretical generalization and grouping (to examine the agency of economic actors as a characteristic formed at the intersection of institutional conditions, digital mediation, and psychological factors); theoretical integration, conceptual modeling, and typological analysis (to construct a typology of economic agents in a digitalized society); and logical synthesis of results. The theoretical framework combines the approach to innovation ecosystems as complex sociotechnical systems (Helix models and systems theory), the VUCA/BANI concepts for analyzing high uncertainty environments, and the human-centered approach (typologies of individual adaptation to digitalization).

Results. The article substantiates the view of economic agents' agency as a dynamic characteristic formed at the intersection of institutional conditions, digital mediation, and psychological factors. A typology of economic agents in a digitalized society is proposed, including individuals, firms, digital platforms, and hybrid agent formations (human plus algorithm). The economic landscape of Ukraine is analyzed in the context of the proposed typology. Based on the results of the experiment, an author's scheme "Subjectivity of individual types of adaptation to digitalization" was developed, which determines the individual level of subjectivity and the type of human freedom as a significant participant in the structure of economic entities.

Prospects. The results of the study can be used for further theoretical and applied research on the agency of economic actors, as well as for the development of human-centered digital policies and institutional solutions under conditions of high uncertainty.

Key words: agency, subjecthood, economic agents, digital socium, VUCA, uncertainty, war in Ukraine/

Постановка проблеми. Сучасний соціально-економічна ситуація у світі дедалі більше відбувається в умовах глибокої цифровізації, яка охоплює практично всі сфери економічної та суспільної діяльності. Цифрові та ШІ-технології, платформи, алгоритмічні системи та інфраструктури даних формують нові можливості для взаємодії, прискорюють економічні процеси, розширюють доступ до ресурсів і ринків [1]. Водночас кардинальні зміни соціально-економічного ландшафту визначаються політичними кризами та геополітичними трансформаціями. Такі процеси змінюють інституційні рамки, логіку прийняття рішень і способи дії економічних агентів [2].

Цифровізований соціум доцільно розглядати як цілісну багаторівневу систему, в якій поєднуються технологічні можливості, інституційні структури та людська дія. Контекст радикальної невизначеності (а саме війна, системні кризи, ризики, нестабільність і травматичний соціальний досвід) не виступає зовнішнім фоном цифрових трансформацій. Навпаки, цифровізація стає елементом системи [3]. У такому контексті війна не є короткостроковим екзогенним шоком. Вона поступово інституціоналізується через цифрові державні сервіси, механізми регулювання, трансформацію ринкових практик та зміну індивідуальних стратегій економічної поведінки [4]. Формується середовище високої невизначеності, у якому економічні суб'єкти змушені діяти за умов обмеженого часу, підвищених ризиків та постійної адаптації до змін.

Саме в такому середовищі ключового значення набуває питання суб'єктності економічних агентів.

Йдеться не лише про їхню формальну включеність у цифрові процеси, а про здатність до усвідомленого вибору, автономної дії та відповідального прийняття рішень. У цифровізованому соціумі частина суб'єктів (синонімічне поняття — «агенти») зберігає або навіть посилює власну суб'єктність, використовуючи цифрові інструменти як ресурси адаптації та розвитку [2]. Водночас інші агенти делегують дедалі більшу частину рішень алгоритмічним системам або стають залежними елементами цифрових інфраструктур, що призводить до редукції суб'єктності.

Аналіз останніх досліджень. Контекст підвищеної невизначеності в сучасних дослідженнях описується через концепції VUCA або BANI світу [5; 6; 7; 8]. Ці підходи фіксують різні аспекти нестабільності середовища: мінливість, непередбачуваність, крихкість систем, зростання тривожності та втрату лінійної логіки розвитку тощо. У контексті війни ці характеристики набувають особливої інтенсивності [9]. Невизначеність трансформується з тимчасового фактору в сталу умову економічної діяльності. Для економічних агентів це означає необхідність діяти за умов обмеженої інформації, скорочених часових горизонтів та постійної адаптації до змін [10]. З позицій аналізу суб'єктності зазначено різний вплив VUCA/BANI-середовища на агентів: воно стимулює активну адаптацію та пошук нових стратегій [6], або посилює схильність до делегування рішень системам і алгоритмам [5]. Невизначеність виступає і контекстом, і механізмом диференціації суб'єктності елементів системи.

Уявлення про економічних суб'єктів сформувалося в межах політичної економії XVIII–XIX ст.

на засадах А. Сміта та Д. Рікардо, а пізніше в неокласичній традиції [11]: економічний суб'єкт — це раціональний актор, що приймає рішення для максимізації корисності або прибутку. Подальший поділ суб'єктів на домашні господарства, фірми (бізнес) та держави визначив їхні функції у виробництві, розподілі, обміні та споживанні благ [12]. Економічний суб'єкт розглядається як стала аналітична одиниця, її суб'єктність задана й не підлягає окремому аналізу. Проте сучасне розуміння економічних суб'єктів доповнюється інституційними аспектами регулювання та поведінковими корекціями раціональності [13]. Економічна дія опосередковується цифровими рішеннями, здатність агентів до автономного вибору значно зростає.

У сучасних дослідженнях цифровізації економіки дедалі частіше використовується підхід, згідно з яким цифрові інноваційна екосистеми розглядаються не як сукупність окремих технологій, а як складні адаптивні соціотехнічні системи [14]. Алгоритми, платформи, інфраструктури даних тісно переплетені з бізнесом, а також соціальними та психологічними процесами. Для аналізу мережевої взаємодії держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства використовується концепція Helix-моделей (Triple Helix, Quadruple Helix). Helix-моделі доцільно інтерпретувати не лише як рамку інноваційного розвитку, а й як аналітичний інструмент для оцінки умов формування суб'єктності. Інституційна взаємодія може створювати простір для активної участі агентів у цифрових процесах або, навпаки, призводити до концентрації контролю та зменшення можливостей автономної дії через надмірну автоматизацію, стандартизацію та алгоритмічне управління [15].

Проте такий підхід має обмеження в поясненні реальної поведінки агентів у цифровізованому середовищі, де правила часто вбудовані в технологічні системи; рішення приймаються під впливом алгоритмічних рекомендацій; часові горизонти скорочуються; і зростає когнітивне та емоційне навантаження. Людиноцентричний підхід у цифровій економіці передбачає зміщення фокусу аналізу з ефективності систем на досвід і агентність економічних агентів [16]. Уявлення про окремого користувача як пасивного об'єкта впровадження технологій, який адаптує свою поведінку до заданих інституційних стимулів, розвивається до розуміння його як активного агента змін. Концепція індивідуальних профілів цифрової адаптації, зокрема підходи, засновані на латентному профілюванні [17], пояснюють, чому в однакових інституційних і технологічних умовах агенти демонструють різні рівні суб'єктності.

У психології суб'єктність тісно пов'язана з поняттями автономії, контролю та усвідомленої дії. Згідно з теорією самодетермінації [18], відчуття агентності формується за умови задоволення базових психологічних потреб в автономії, компетентності та соціальній залученості. Порушення цих

умов призводить до зниження внутрішньої мотивації та зростання залежної або реактивної поведінки. У межах соціально-когнітивної теорії [19] агентність розглядається як здатність індивіда ініціювати дії, регулювати власну поведінку та впливати на середовище. Концепція sense of agency доповнює цей підхід та підкреслює роль суб'єктивного відчуття контролю над наслідками дій [20].

Метою статті є концептуальний аналіз суб'єктності економічних агентів у цифровізованому середовищі високої невизначеності (зокрема в умовах війни) з людиноцентрованих позицій, а також розробка типології економічних агентів цифровізованого соціуму.

Матеріали і методи. У статті використано міждисциплінарний дизайн дослідження, спрямований на теоретичну концептуалізацію суб'єктності економічних агентів, які діють у цифровізованому інституційному середовищі високої невизначеності, зокрема в умовах війни. А саме: соціологічні та економічні теорії взаємодії структур і суб'єктів (теорія систем, спіральні моделі інноваційних екосистем Helix models [15], теорії опису світу невизначеності VUCA / BANI [6]; психологічні теорії суб'єктності [18; 19]; типологізацію індивідуальної адаптації людини до цифрових середовищ [17]. Використано такі методи: теоретичне узагальнення та групування (для вивчення суб'єктності економічних агентів як характеристики, що формується на перетині інституційних умов, цифрової медіації та психологічних чинників); теоретична інтеграція, концептуальне моделювання та типологічний аналіз (для побудови типології економічних агентів цифровізованого соціуму); логічне узагальнення результатів (формулювання висновків). Такий підхід дозволив узагальнити наявні наукові підходи та сформувати цілісну аналітичну рамку.

Виклад основного матеріалу. У результаті концептуального аналізу цифровізований соціум розглядається нами як цілісна багаторівнева система [21], в якій діють економічні агенти. Через складність та мінливість системи в сучасні підходи розглядають її в рамках *концепцій невизначеності як VUCA / BANI-середовища* [9]. Характеристики такого середовища крихкої невизначеності асиметрично проявлені одночасно на всіх рівнях складної системи, яка розглядається нами на трьох взаємопов'язаних рівнях (табл. 1), що відповідає логіці аналізу складних соціально-економічних систем.

На *мікрорівні* функціонують індивіди як економічні агенти, які приймають рішення щодо споживання, заощаджень, праці, участі в цифрових сервісах і платформах. На цьому рівні суб'єктність проявляється як здатність до усвідомленого вибору, рефлексії та відповідальності за власні рішення.

На *мезорівні* діють організації, фірми, цифрові платформи та галузеві екосистеми, що формують конкретні умови реалізації економічної дії. Тут

Таблиця 1

Вплив рівнів системи невизначеності на суб'єктність

Рівень системи	Ключові актори	Основні умови	Вплив на суб'єктність
Мікрорівень	Індивіди	VUCA/BANI, цифрові сервіси, психологічний тиск	Автономія або делегування
Мезорівень	Фірми, платформи	Алгоритмізація, швидкість рішень	Колективна агентність
Макрорівень	Держава, регулятори, наука	Helix-взаємодія, цифрові інститути	Рамки, а не поведінка

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 9; 11; 22]

суб'єктність набуває колективних форм і значною мірою залежить від управлінських рішень, цифрової інфраструктури та організаційної культури.

На *макрорівні* функціонують інститути: держава, регулятори, ринки, міжнародні актори, які задають правила, обмеження та стимули економічної діяльності. Макрорівень визначає рамкові умови, але не задає безпосередньо поведінку агентів на нижчих рівнях.

Таким чином, суб'єктність економічних агентів формується не в ізольованому просторі, а як результат взаємодії між рівнями системи, що особливо загострюється в умовах високої невизначеності. Водночас, *концепція Helix-моделей*, як інституційна архітектура цифровізованого середовища, описує взаємодію економічних агентів у інноваційних екосистемах, яка набуває алгоритмізованих форм [22]. У межах Triple Helix центральну роль відіграє взаємодія держави, бізнесу та науки, яка в умовах цифровізації дедалі частіше реалізується через платформи, регуляторні технології та автоматизовані процедури. Розширення моделі до Quadruple Helix додає суспільство у систему, де активно діють економічні суб'єкти.

Типологія економічних агентів за їхньою суб'єктністю спирається на припущення, що вони діють у складних соціотехнічних системах, де інститути задають рамки, цифрові технології формують можливості, а реальна поведінка визначається рівнем суб'єктності агентів. Виокремлено чотири аналітичні типи агентів: індивіди (користувачі), фірми, цифрові платформи та гібридні агентні утворення (людина плюс алгоритм).

Індивіди (користувачі, особистості) в цифровізованому соціумі виступають як економічні агенти, що приймають рішення щодо споживання, заощаджень, праці, участі в цифрових сервісах і платформах. Їхня суб'єктність формується на перетині цифрових можливостей і психологічних механізмів агентності, зокрема відчуття контролю, автономії та безпеки.

У середовищі VUCA-BANI індивіди дедалі частіше діють в умовах обмеженої інформації та дефіциту часу, що стимулює використання автоматизованих рішень і рекомендаційних систем. За таких умов суб'єктність може як посилюватися через усвідомлене використання цифрових інструментів, так і редукуватися, коли рішення приймаються реактивно

або повністю делегуються системам. У воєнному контексті ця динаміка загострюється, оскільки психологічне навантаження та ризики зростають, а цифрові сервіси стають критично важливими для виживання та повсякденного функціонування.

Фірми в цифровізованому соціумі функціонують як колективні економічні агенти, чия суб'єктність реалізується через управлінські рішення, організаційну культуру та рівень цифрової зрілості. Цифрові технології створюють для фірм можливості підвищення адаптивності, оптимізації процесів і доступу до глобальних ринків, однак одночасно підвищують залежність від платформ, цифрової інфраструктури та алгоритмічних рішень.

У контексті війни суб'єктність фірм часто набуває обмеженого характеру: стратегічні горизонти скорочуються, а управлінські рішення орієнтуються на виживання та мінімізацію ризиків. Водночас фірми з високим рівнем цифрової інтеграції можуть зберігати або навіть посилювати агентність, використовуючи цифрові інструменти як ресурси стійкості та перебудови бізнес-моделей.

Цифрові платформи становлять особливий тип економічних агентів, які поєднують ринкові та інституційні функції. Вони формують архітектуру вибору для інших агентів, визначають правила доступу до ресурсів, впливають на видимість і пріоритети економічної взаємодії. На відміну від класичних фірм, платформи не лише беруть участь у виробництві чи обміні, а й структурують сам простір економічної дії. У цифровізованому середовищі вони виступають як алгоритмізовані інститути, що можуть перерозподіляти суб'єктність між агентами, посилюючи її у одних і зменшуючи в інших. В умовах високої невизначеності платформи набувають особливої ваги, оскільки забезпечують швидкість і масштабованість взаємодії, але водночас концентрують контроль.

Гібридні агентні утворення (людина плюс алгоритм) є ключовим результатом аналізу цифровізованого соціуму. У таких утвореннях економічна дія формується спільно людиною та алгоритмічною системою: людина зберігає формальну відповідальність за рішення, тоді як алгоритми визначають доступні альтернативи, порядок їх представлення та оцінку ризиків. Гібридний агент «людина + алгоритм» передбачає під собою, що рішення приймає лю-

дина, але воно було попередньо сформоване алгоритмом середовище (рекомендації, скоринг, ранжування, підказки). Іншим варіантом є процеси, коли людина делегує частину вибору системі (автоплатежі, автозбереження, маршрутизація, рекомендовані закупівлі, генеративні помічники). Також процеси, коли платформа «підштовхує» через інтерфейс (default-опції, «нюджи», повідомлення, нагадування, попередження). Наприклад, банківські застосунки з категоризацією витрат, підказками бюджетування, автоматичними переказами; маркетплейси з персоналізованою видачею й динамічним ціноутворенням; цифрові портали з автоматичними перевітками та валідацією даних, рекомендованими сервісами; а також платформи фрилансу та пошуку роботи, де алгоритми впливають на видимість профілю та добір задач.

Цей тип агентності є особливо характерним для цифровізованого середовища високої невизначеності, де когнітивні та емоційні ресурси агентів обмежені. Делегування частини рішень алгоритмам може підвищувати ефективність, однак водночас створює ризики зниження рефлексивності та автономії. Саме в гібридних агентних утвореннях найбільш чітко проявляється напруга між технологічними можливостями та збереженням суб'єктності.

Таким чином, отримана типологія дозволяє простежити, як суб'єктність економічних агентів проявляється, посилюється або редукується на різних рівнях цифровізованого соціуму в умовах високої невизначеності.

Індивіди суттєво відрізняються за психофізіологічними та психологічними параметрами реагування на цифрові навантаження та часовий тиск [17]. Застосування латентного профільного аналізу до результатів психофізіологічного експерименту щодо індивідуальної адаптації до цифровізації (n=50) дозволило виокремити профілі цифрової адаптації. Виявлені профілі відображають різні рівні реалізованої суб'єктності та свободи дії в цифрових або AI-опосередкованих середовищах [17] (табл. 3).

Представники різних профілів («Адаптивні новачки», «Вразливі під тиском», «Збалансовані

адаптери», «Адаптивні лідери») демонструють, що за однакових інституційних і технологічних умов індивіди можуть перебувати в принципово різних станах агентності. Така картина має впливає на їхню економічну поведінку та участь в цифрових екосистемах.

В українському контексті описані характеристики посилюються умовами повномасштабної війни та щоденної руйнації економічної та інфраструктурної основи внаслідок агресії Російської Федерації. Підвищується рівень ризиків, а також прискорюється інституціоналізація цифрових рішень у державному управлінні, бізнесі та повсякденній економічній практиці. У результаті формується концентрований простір невизначеності, у якому цифрові інструменти стають критично важливими для підтримки діяльності, а інституційні рішення ухвалюються в режимі обмеженого часу. Саме в такому середовищі питання суб'єктності набуває особливої гостроти: здатність агентів зберігати автономію, відповідальність і участь (замість делегування прийняття рішень іншим та алгоритмам) стає ключовим чинником економічної стійкості. Аналіз враховує війну не як зовнішній тимчасовий шок, а як стійку структурну умову, яка посилює невизначеність, прискорює цифровізацію та трансформує поведінкові патерни економічних агентів [3]. Війна змінює інституційні рамки та суб'єктивні уявлення агентів про ризик, контроль і відповідальність, та безпосередньо впливає на рівень їхньої суб'єктності.

Аналіз сучасного економічного ландшафту України в умовах радикальної невизначеності (війни) свідчить про структурну диференціацію реалізованої суб'єктності в цифровому середовищі України [23], як і про те, що формальна цифровізація інститутів не гарантує рівної реалізації суб'єктності агентів. Так, на мікрорівні серед осіб із вищим рівнем добробуту державними е-послугами користуються 70%, і лише 45% серед груп з нижчим рівнем доходів. Розриви спостерігаються і за віком: 74% молоді (18–29 років) і 38% осіб віком від 60. В умовах війни цифрові сервіси набули критичної ролі:

Таблиця 2

Суб'єктність різних типів економічних агентів

Тип агента	Рівень системи	Характер дії	Роль цифрових технологій	Суб'єктність
Індивіди (користувачі)	Мікро	Індивідуальні рішення	Інструменти підтримки або автоматизації вибору	Змінна, залежить від рефлексії
Фірми	Мезо	Колективні управлінські рішення	Ресурс адаптації або залежності	Обмежена або посилена
Цифрові платформи	Мезо / Макро	Структурування взаємодії	Архітектура вибору, алгоритмізація	Структурна
Гібридні утворення (людина + алгоритм)	Мікро / Мезо	Розподілена дія	Співучасть у прийнятті рішень	Розподілена

Джерело: запропонована автором схема

Таблиця 3

Суб'єктність індивідуальних типів адаптації до цифровізації

Профіль адаптації	Короткий опис профілю	Рівень суб'єктності	Тип свободи
Адаптивні новачки	Помірний стрес із підвищеним когнітивним навантаженням; рання стадія адаптації; труднощі з підтриманням стабільності під стресом	Низький	Обмежена
Збалансовані адаптери	Збалансована ефективність зі стабільним самосприйняттям; упевнена адаптація й загальна стабільність; потенціал покращити здатність зберігати розслаблення у складних ситуаціях	Потенційно помірний	Нестабільна
Вразливі під тиском	Високий стрес і виражені труднощі адаптації; найбільш проблемний патерн; підвищений стрес і когнітивне навантаження у вимогливих умовах	Помірний	Відносна
Адаптивні лідери	Висока адаптивна здатність і ефективна регуляція стресу; найвищий рівень адаптивності; стійка увага, високе розслаблення та мінімальне ментальне навантаження	Високий	Інтегрована

Джерело: власна розробка автора на основі результатів експерименту

32% користувачів зазначають відсутність фізичного доступу до установ, а 29% звертаються до е-послуг з міркування безпеки. Аналіз сучасного економічного ландшафту України контексті отриманої типології показав наступні результати:

1. *Індивіди як економічні агенти* одночасно діють як ринкові споживачі, учасники фінансової інфраструктури та користувач державних цифрових сервісів. Воєнний контекст зробив цифрові практики інструментом стійкості: швидке отримання довідок, доступ до соціальних програм, дистанційні фінансові операції, мобільні сервіси. Наприклад, державні е-сервіси стали «інституційним інтерфейсом» для індивіда.

Так, екосистема Diia [24] стала для багатьох громадян ключовою точкою входу в публічні послуги: у 2025 році е-послугами користувалися 59% громадян (понад 23 млн.), значна частка робить це через Diia (70 сервісів та 33 цифрові документи), у 2024 році було 21,7 млн. осіб [23; 24].

Другим прикладом можна надати безконтактну фінансову поведінку як маркер цифрової агентності. Так, за даними National Bank of Ukraine, у 2024 році безготівкові операції домінували в транзакціях з платіжними картками, що відображає стійке «звикання» агентів до цифрових платежів під час воєнних ризиків та атак на інфраструктуру, та здатність усвідомлено підтримувати економічну активність (споживання, оплату послуг, перекази) та керувати приватністю, ризиками, фінансовими інструментами. «Редукція» суб'єктності проявляється коли індивід вимушено залежить від інфраструктури та алгоритмів (наприклад, перебої платіжних систем чи сервісів). Масові збої е-платежів і цифрових сервісів у 2025–2026 роках через руйнації внаслідок військових дій РФ в Україні ілюструють крихкість цієї залежності.

2. *Для фірм як економічних агентів* цифровізація одночасно є каналом збуту та маркетингу, а та-

кож оптимізацією логістики і операцій, доступом до фінансування та платежів, та способом перебування бізнес-процесів під ризики війни. У воєнному контексті ключова відмінність полягає в тому, що цифрові рішення переходять із «підвищення ефективності» до підтримки безперервності діяльності. Станом на грудень 2025 року в Україні у сфері онлайн-торгівлі функціонувало близько 3,2 тис. діючих компаній та 77,4 тис. активних фізичних осіб-підприємців; за перші три квартали 2025 року кількість нових реєстрацій ФОП у цій галузі зросла на 62% порівняно з 2024 роком [25]. Серед експортних напрямів одним з найбільших є ІТ-сектор і комп'ютерні послуги. Отже, частина фірм змогла зберегти суб'єктність навіть в умовах радикальної нестабільності.

3. *Цифрові платформи як агенти* (маркетплейси, фінтех-екосистеми, маркетингові платформи) виконують функції, близькі до інститутів, а саме: задають правила доступу (онбординг, верифікація), управляють видимістю (ранжування), контролюють транзакції, створюють стандарти взаємодії. У воєнному середовищі їхній вплив посилюється, бо вони стають каналами швидкого перерозподілу ресурсів (доставка, платежі, онлайн-торгівля, донати, фандрейзинг) і одночасно є зонами ризику (збої, кібератаки, регуляторні зміни).

За підсумками трьох перших кварталів 2025 року сукупна виручка десяти найбільших онлайн-рітейлерів України становила майже 40 млрд. гривень (€) [25]. Показово, що окрім універсальних маркетплейсів (ТОВ «Розетка.уа» млрд. €, ТОВ ОТК «Європлюс» млрд. €, ТОВ «Маудау» 2,2 млрд. €) в перелік увійшли три рітейлери зоотоварів (ТОВ «Укрзоогруп» 1,13 млрд. €, ТОВ «Є-зоо: ми любимо тварин» 427 млн. €, ТОВ «Петексперт» 420 млн. €); два — книжкової продукції (ДП «Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля» 1,04 млрд. €, ТОВ «Якабу ритейл» 427 млн. €); та по одному — косметики (ТОВ

«Мейкап трейдинг» 3,5 млрд. ₪) і спортивних товарів (ТОВ «Джимбім Україна» 413 млн. ₪). Дві компанії екосистеми Rozetka (маркетплейс ТОВ «Розетка.уа» та його офлайн-точки видачі та супутні магазини ТОВ ОТК) забезпечили 76% виручки.

4. *Гібридні агентні утворення (людина плюс алгоритм)* як «новий тип» економічного агента демонструють і в Україні, що в цифровізованому соціумі агентність часто є розподіленою.

Одним із прикладів є користувач системи Diia як гібридний агент у взаємодії з державою, а саме поєднання дій людини з алгоритмами державних сервісів: людина подає заявку (на ФОП, допомогу, зміну даних тощо), алгоритм перевіряє реєстри, визначає відповідність умовам, автоматично приймає або відхиляє рішення, формує правові наслідки. Рішення формально «приймає держава», фактично архітектуру вибору і швидкість дії задає алгоритм, людина діє в межах попередньо алгоритмізованого сценарію [24].

Іншим прикладом є підприємець (ФОП) в кооперації з маркетплейсом (Rozetka, Prom, OLX тощо). ФОП сам визначає товар, ціну, наявність; алгоритм платформи вирішує, чи буде товар видимим, визначає позицію в пошуку, автоматично застосовує комісії, штрафи, обмеження, може заблокувати аккаунт або змінити правила доступу. Економічний результат формується діями ФОП і алгоритмами ранжування, правилами платформи та логікою рекомендацій. Агентність розподілена, а дохід є спільним продуктом дій людини й алгоритму.

Користувач фінтех-платформ (monobank, онлайн-банкінг Приват24) також виступає гібридним агентом, тому що людина ініціює платіж, кредит або розстрочку. А алгоритм оцінює ризик, визначає ліміти, змінює умови (відсотки, доступність), блокує або дозволяє операції. Важливо зазначити, що у багатьох випадках людина не знає логіки рішення, тому вибір структурно обмежений алгоритмом, що формує алгоритмічно опосередковану суб'єктність людини.

Також прикладом гібридної агентності є працівник платформи або фрилансер в поєднанні з алгоритмами розподілу завдань (кур'єри, водії, фриланс-платформи, маркетплейси послуг). Людина погоджується на завдання, алгоритм визначає черговість, оплату, оцінює рейтинг, вирішує доступ

до наступних можливостей. Людина діє як агент, але умови її дії формує система.

Висновки. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Розроблено концептуальну модель суб'єктності економічних агентів у цифровізованому інституційному середовищі високої невизначеності, в якій поєднано інституційний, технологічний та психологічний виміри. Обґрунтовано, що поведінка агентів визначається не лише формальними правилами чи цифровими інструментами, а рівнем реалізованої суб'єктності;

2. Запропоновано розширену типологію економічних агентів цифровізованого соціуму, яка доповнює традиційний перелік (домогосподарства, фірми, держава) четвертим типом: гібридними агентними утвореннями (людина + алгоритм) як емерджентним результатом функціонування цифровізованої соціотехнічної системи та відображає розподілену агентність у сучасній економіці;

3. Систематизовано вплив рівнів невизначеності (мікро–мезо–макро) на реалізацію суб'єктності економічних агентів, доведено, що війна в Україні функціонує як структурний чинник цифровізованої системи, змінюючи архітектуру економічного вибору та перерозподіляючи агентність між суб'єктами;

4. Проаналізовано сучасний економічний ландшафт України в контексті запропонованої розширеної схеми агентів, що дозволило показати нерівномірність реалізації суб'єктності в умовах цифровізації інститутів (е-сервіси, фінтех, маркетплейси, платформні екосистеми);

5. На основі експериментального дослідження з використанням EEG-даних розроблено авторську схему «Суб'єктність індивідуальних типів адаптації до цифровізації», яка демонструє, що індивідуальні профілі адаптації визначають характер економічної участі особистості та її позицію в структурі економічних суб'єктів. Доведено, що цифровізація не усуває суб'єктність, а диференціює її залежно від механізмів адаптації.

Перспективами подальших наукових досліджень є емпірична верифікація запропонованої типології гібридних агентів у різних секторах економіки, а також кількісне моделювання впливу індивідуальних профілів цифрової адаптації на економічну поведінку та результативність агентів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Landscape and circular economy as a mechanism of sustainable development in globalisation and digitalisation of the world economy / N. Gavkalova et al. *Economics of development*. 2024. Vol. 23, no. 2. P. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.80>
2. Dashko I., Mykhailichenko L. Digitalization as a new reality in Ukraine today in the economy. *Economic scope*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43>
3. Maksymenko I., Akimov A., Markova S. Trends in the digital transformation of Ukraine's economy in the context of war. *Baltic journal of economic studies*. 2024. Vol. 10, no. 1. P. 175–184. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>
4. Kirdan O. The digital transformation of Ukraine's economy: theoretical aspects. *Scientific bulletin of flight academy. section: economics, management and law*. 2022. Vol. 6. P. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-13-19>
5. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах vuca, spod, dest та bani світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
6. Botea-Muntean D.-R., Constantinescu R. VUCA and BANI worlds — challenges for nowadays business models. Could circular economy and various digital instruments like internet of things help a business model to respond to such challenges? An examination of solutions and future strategies through marketing lens. *Journal of Information Systems & Operations Management*. 2024. Vol. 18, no. 1. P. 38–54. URL: https://jisom.rau.ro/Vol.18%20No.1%20-%202024/JISOM%2018.1_38-54.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
7. Dugoin-Clément C. The Drill model: A renewed perspective adapted to the volatile, uncertain, complex and agile (VUCA) world to improve situation analysis and support decision-making. *International journal of information management*. 2024. P. 102786. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102786>
8. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах BANI-світу. *Economic journal of lesya ukrainka volyn national university*. 2024. Т. 4, № 36. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-97-103>
9. Ponomarenko V., Iastremska O. Determining the impact of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. *Decision support systems in project and program management*. Kharkiv, Ukraine, 2024. DOI: <https://doi.org/10.30837/mmp.2024.212>
10. Salun M., Zaslavskaya K. Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. *Socratic lectures 10*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.55295/psl.2024.i23>
11. Ross D. The economic agent. *Philosophy of economics*. 2012. P. 691–735. DOI: <https://doi.org/10.1016/b978-0-444-51676-3.50023-3>
12. Varian H. R. Intermediate microeconomics: a modern approach. Norton & Company, Incorporated, W. W., 2014. 832 p.
13. Redelmeier D. A. Thinking fast, slow, and forever: Daniel Kahneman obituary. *Medical decision making*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/0272989x241256121>
14. Ронжес О., Кряж І. Розділ 1.1. Чотирирівнева модель управління цифровими екосистемами: людиноцентризований підхід. *Цифровізація в екосистемі управління соціально-економічними процесами в контексті сталого розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Старченка, А. П. Дуки. — Чернівці: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій»*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-11-2025-01-01>
15. Давимука С. Особливості екосистеми інноваційного розвитку регіонів України в сучасних умовах. *Регіональна економіка*. 2025. № 3. С. 5–19. URL: https://re.gov.ua/re202503/re202503_005_DavymukaSA.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
16. From industry 4.0 digital manufacturing to industry 5.0 digital society: a roadmap toward human-centric, sustainable, and resilient production / M. Ghobakhloo et al. *Information systems frontiers*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10476-z>
17. Ронжес О. Є., Кряж І. В. Латентні профілі показників адаптації людини до нових цифрових середовищ. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-7-10-03>
18. Ryan R. M., Deci E. Self-Determination theory. *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Dordrecht, 2014. P. 5755–5760. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2630
19. Bandura A. The evolution of social cognitive theory. *Great minds in management*. 2005. P. 9–35. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199276813.003.0002>
20. Wen W., Imamizu H. The sense of agency in perception, behaviour and human–machine interactions. *Nature reviews psychology*. 2022. Vol. 1, no. 4. P. 211–222. DOI: <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00030-6>
21. Туленков М., Любанова А., Яремчук С. Системний аналіз у соціології. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьков., 2023. 508 с. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/7076> (дата звернення: 08.01.2026).
22. Development of an innovation ecosystem framework for construction 4.0: a quadruple helix approach / P. Dhamak et al. *Asian education and development studies*. 2025. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1108/aeds-09-2025-0479>
23. UNDP. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2025 році». UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitchnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2025-rotsi> (дата звернення: 08.01.2026).

24. Про нас: екосистема українських технологій для суспільств майбутнього. *Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/about> (дата звернення: 08.01.2026).

25. YouControl Market. Економіка e-commerce в Україні 2025: виручка лідерів, статистика ринку та регіони | Блог YC.Market. *Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз*. URL: <https://blog.youcontrol.market/iekonomika-e-commerce-v-ukrayini-2025-viruchka-lidieriv-statistika-rinku-ta-rieghioni/> (дата звернення: 08.01.2026).

References

1. Bandura, A. (2005). *The evolution of social cognitive theory*. In: Great minds in management, pp. 9–35. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199276813.003.0002>
2. Botea-Muntean, D.-R. & Constantinescu, R. (2024). VUCA and BANI worlds — challenges for nowadays business models. Could circular economy and various digital instruments like Internet of Things help a business model to respond to such challenges? An examination of solutions and future strategies through marketing lens. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 18(1), pp. 38–54. Available at: https://jisom.rau.ro/Vol.18%20No.1%20-%202024/JISOM%2018.1_38-54.pdf
3. Buniak, N. (2024). Osoblyvosti menedzhmentu v umovakh BANI-svitu [Features of management in the BANI world]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(36), pp. 97–103. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-97-103> [in Ukrainian].
4. Chaliuk, Yu. (2022). Hlobalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in the conditions of the VUCA, SPOD, DEST and BANI world]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> [in Ukrainian].
5. Dashko, I. & Mykhailichenko, L. (2024). Digitalization as a new reality in Ukraine today in the economy. *Economic Scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43>
6. Davymuka, S. (2025). Osoblyvosti ekosystemy innovatsiinoho rozvytku rehioniv Ukrainy v suchasnykh umovakh [Features of the ecosystem of innovative development of regions of Ukraine in modern conditions]. *Rehionalna ekonomika*, 3, pp. 5–19. Available at: https://re.gov.ua/re202503/re202503_005_DavymukaSA.pdf [in Ukrainian].
7. Digital State UA (n.d.). *Pro nas: ekosistema ukraïnskyykh tekhnolohii dlia suspilstv maibutnoho* [About us: an ecosystem of Ukrainian technologies for future societies]. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/uk/about> [in Ukrainian].
8. Dhamak, P. et al. (2025). Development of an innovation ecosystem framework for construction 4.0: a quadruple helix approach. *Asian Education and Development Studies*, pp. 1–27. <https://doi.org/10.1108/aeds-09-2025-0479>
9. Dugoin-Clément, C. (2024). The DRILL model: A renewed perspective adapted to the volatile, uncertain, complex and agile (VUCA) world to improve situation analysis and support decision-making. *International Journal of Information Management*, p. 102786. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102786>
10. Gavkalova, N. et al. (2024). Landscape and circular economy as a mechanism of sustainable development in globalisation and digitalisation of the world economy. *Economics of Development*, 23(2), pp. 80–90. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.80>
11. Ghobakhloo, M. et al. (2024). From industry 4.0 digital manufacturing to industry 5.0 digital society: a roadmap toward human-centric, sustainable, and resilient production. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10476-z>
12. Kirdan, O. (2022). The digital transformation of Ukraine's economy: theoretical aspects. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*, 6, pp. 13–19. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-13-19>
13. Maksymenko, I., Akimov, A. & Markova, S. (2024). Trends in the digital transformation of Ukraine's economy in the context of war. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), pp. 175–184. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>
14. Ponomarenko, V. & Iastremska, O. (2024). Determining the impact of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. *Decision Support Systems in Project and Program Management*. Kharkiv, Ukraine. <https://doi.org/10.30837/mmp.2024.212>
15. Redelmeier, D.A. (2024). Thinking fast, slow, and forever: Daniel Kahneman obituary. *Medical Decision Making*. <https://doi.org/10.1177/0272989x241256121>
16. Ronzhes, O. & Kriazh, I. (2025). Rozdil 1.1. Chotyryrivneva model upravlinnia tsyfrovymy ekosystemamy: liudynotsentrovanyi pidkhid [Chapter 1.1. Four-level model of digital ecosystem governance: a human-centered approach]. In: Starchenko, H.V. & Duka, A.P. (eds.) *Tsyfrovisatsiia v ekosystemi upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy protsesamy v konteksti staloho rozvytku*. Chernihiv: NGO “Scientific and Educational Innovation Center of Social Transformations”. <https://doi.org/10.54929/monograph-11-2025-01-01> [in Ukrainian].
17. Ronzhes, O. Ye. & Kriazh, I. V. (2025). Latentni profili pokaznykiv adaptatsii liudyny do novykh tsyfrovyykh sere-dovyshch [Latent profiles of indicators of human adaptation to new digital environments]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pedahohika*, 7. <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-7-10-03> [in Ukrainian].
18. Ross, D. (2012). The economic agent. In: *Philosophy of Economics*, pp. 691–735. <https://doi.org/10.1016/b978-0-444-51676-3.50023-3>

19. Ryan, R. M. & Deci, E. (2014). Self-determination theory. In: *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht, pp. 5755–5760. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2630
20. Salun, M. & Zaslavska, K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Socratic Lectures*, 10. <https://doi.org/10.55295/psl.2024.i23>
21. Tulenko, M., Lobanova, A. & Yaremchuk, S. (2023). *Systemnyi analiz u sotsiologii* [System analysis in sociology]. Chernivtsi: Yurii Fedkovych Chernivtsi National University. Available at: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/7076> [in Ukrainian].
22. UNDP (2025). *Analitichnyi zvit "Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh u 2025 rotsi"* [Analytical report "Opinions and views of the population of Ukraine regarding public electronic services in 2025"]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2025-rotsi> [in Ukrainian].
23. Varian, H. R. (2014). *Intermediate microeconomics: A modern approach*. New York: W. W. Norton & Company.
24. Wen, W. & Imamizu, H. (2022). The sense of agency in perception, behaviour and human–machine interactions. *Nature Reviews Psychology*, 1(4), pp. 211–222. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00030-6>
25. YouControl Market (2025). *Ekonomika e-commerce v Ukraini 2025: vyruchka lideriv, statystyka rynku ta rehiony* [E-commerce economy in Ukraine 2025: leaders' revenues, market statistics and regions]. Available at: <https://blog.youcontrol.market/iekonomika-e-commerce-v-ukrayini-2025-viruchka-lidieriv-statistika-rinku-ta-rieghioni/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 11.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Турило Анатолій Михайлович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет*

Turylo Anatoliy

*PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University
ORCID: 0000-0002-8136-1048*

Короленко Ріта Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет*

Korolenko Rita

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development
Kryvyi Rih National University
ORCID: 0000-0003-2346-3350*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11977

БЮДЖЕТ МІСТА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЯКІСНОГО ФОРМУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ

CITY BUDGET: THEORETICAL ASPECTS OF QUALITATIVE FORMATION AND IMPLEMENTATION CONTROL

Анотація. Вступ. У статті розглядаються питання, що пов'язані з бюджетом міста з позиції удосконалення окремих теоретичних аспектів, а саме сутності і формування якісного бюджету та процесів кількісно-якісного оцінювання.

Мета статті. Мета даної роботи полягає в тому, щоб удосконалити окремі теоретичні аспекти фінансового планування діяльності міста на засадах розкриття сутності категорії «якість бюджету міста» та можливих шляхів комплексно-якісного його оцінювання.

Матеріали і методи. У процесі дослідження для змістовного розкриття сутності проблеми використано методи наукової абстракції, комплексного аналізу і синтезу, структурно-декомпозиційності, логіки й узагальнення результатів попередніх досліджень, причинно-наслідкового зв'язку, змістовно-порівняльний, науково-аналітичний.

Результати. Розглянуто літературні джерела стосовно сукупності різних питань, пов'язаних з процесом формування і використання бюджетних ресурсів міста.

Проаналізовано існуючі підходи до розкриття сутності і значимості бюджету міста для його стійкого соціально-економічного розвитку.

Акцентовано увагу на сучасних вимогах по забезпеченню якості бюджету міста.

Запропоновано авторське бачення стосовно тлумачення сутності категорії «якість бюджету міста», яка розкривається з позиції комплексної якісно-кількісної характеристики бюджету та врахування інтересів і можливостей впливу громадян міста на процес формування і реалізації бюджетних ресурсів міста.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Представлено пропозицію стосовно формування двох окремих базових показників бюджету, призначенням яких є оцінка і акцентування уваги на таких аспектах міста як прогресивність змін і задоволення громадян стосовно поставлених і досягнутих цілей і завдань.

Перспективи. Бюджет – як теоретична і практична категорія за своєю актуальністю та значимістю впливу на розвиток міста і в силу різних внутрішніх і зовнішніх обставин, що змінюються в часі, об'єктивно потребує постійних і відповідних досліджень та теоретико-методичних удосконалень в різних аспектах його сутності.

На наш погляд, одним із таких перспективних напрямів є питання, що пов'язано з оцінкою ефективності бюджету міста, бо вона є багатогранною за змістом і значимою за методами розрахунку.

Вирішення даного питання буде сприяти забезпеченню зростання загальної якості бюджету в перспективі.

Ключові слова: бюджет, місто, якість, розвиток, громада.

Summary. Introduction. The article considers issues related to the city budget from the perspective of improving certain theoretical aspects, namely the essence and formation of a quality budget and the processes of quantitative and qualitative assessment.

Purpose of the article. The purpose of this work is to improve certain theoretical aspects of financial planning of city activities on the basis of revealing the essence of the category «quality of the city budget» and possible ways of its comprehensive and qualitative assessment.

Materials and methods. In the process of research, the methods of scientific abstraction, complex analysis and synthesis, structural decomposition, logic and generalization of the results of previous research, cause-and-effect relationship, content-comparative, and scientific-analytical were used to meaningfully reveal the essence of the problem.

Results. Literature sources were reviewed regarding a set of various issues related to the process of formation and use of city budget resources.

Existing approaches to revealing the essence and significance of the city budget for its sustainable socio-economic development are analyzed.

Attention is focused on modern requirements for ensuring the quality of the city budget.

The author's vision is proposed regarding the interpretation of the essence of the category «quality of the city budget», which is revealed from the position of a comprehensive qualitative and quantitative characteristic of the budget and taking into account the interests and opportunities for influence of city citizens on the process of formation and implementation of city budget resources.

A proposal is presented regarding the formation of two separate basic budget indicators, the purpose of which is to assess and focus attention on such aspects of the city as the progressiveness of changes and citizen satisfaction with the goals and objectives set and achieved.

Prospects. The budget, as a theoretical and practical category, due to its relevance and significance of its impact on the development of the city and due to various internal and external circumstances that change over time, objectively requires constant and appropriate research and theoretical and methodological improvements in various aspects of its essence.

In our opinion, one of such promising areas is the issue related to assessing the effectiveness of the city budget, because it is multifaceted in content and significant in terms of calculation methods.

Resolving this issue will help ensure an increase in the overall quality of the budget in the future.

Key words: budget, city, quality, development, community.

Постановка проблеми. Бюджет міста є фінансово-економічною основою його розвитку. Бюджет міста — це важливий чинник реалізації соціально-економічної політики держави на рівні територіальних громад.

У теорії і практиці фінансово-економічного розвитку міста важливе місце займає таке поняття як «якість бюджету міста».

Ключова вимога для будь-якого бюджету це його якість.

Якість бюджету це засіб найбільш раціонального і комплексного досягнення тактичних і стратегічних цілей прогресивного розвитку міста в цілому, і зокрема, таких фундаментальних його складових як якість життя населення, соціальні стандарти і норми, екологічна безпека, розвиток молоді, інфраструктура тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій і навчальній літературі доволі широко та змістовно розкривається комплекс питань пов'язаних з сутністю терміну «бюджет», принципами його формування, відображенням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, структурною логікою та ін. [1–10 та ін.].

Разом з тим теорія і практика формування, виконання та контролю місцевих бюджетів показує, що є певні аспекти в цій царині, які потребують певного удосконалення і уточнення.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є питання удосконалення окремих теоретичних аспектів формування й оцінки результативності бюджету розвитку міста.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значимість якості для бюджету міста визначає потребу подальших змістовних і ґрунтовних теоретич-

них досліджень в цьому напрямку, і одним із них є комплексне й альтернативне розкриття сутності такої складної категорії як «якість бюджету міста».

Нижче представлено авторський підхід щодо тлумачення даної категорії.

Якість бюджету міста — це складна суспільно-економічна категорія, що через систему показників характеризує, по-перше, якість формування двох його базових складових: доходів і видатків, по-друге, якість управління місцевою владою бюджетними ресурсами (фінансами міста) під визначені цілі та критерії розвитку громади і міста, по-третє, рівень прозорості та доступності бюджетних даних для громадян і можливості їх впливу на цей процес.

Переважно в своїй основі бюджет міста, як основний фінансовий документ, оцінюється й орієнтується на фінансові показники.

Такий підхід (фінансова оцінка) не є достатньо комплексним з позиції вимог і викликів сучасного «квантового» суспільного та економічного розвитку країни і будь-якого її міста.

Все змінюється прискорено з величезним обсягом новин, інформації, фактів тощо.

Місто і його бюджет постійно знаходяться під наростаючим тиском таких чинників, і вони потребують свого відповідного врахування.

У даній роботі розглядається один із напрямів покращення місцевого бюджету, а саме теоретичні підходи до забезпечення системної оцінки раціональності й ефективності бюджету міста.

Для формування раціонального й ефективного бюджету міста і контролю його виконання виключно важливо визначити, в системі існуючих, головний або кілька базових критеріїв та показників, які б акцентували нову якість і відповідали за своїм змістом новим вимогам та умовам стратегічного розвитку міста.

Тому, в стратегії стійкого економічного, соціального і екологічного розвитку міста (на базі його бюджетів) вбачаємо виокремлення та акцентоване й обов'язкове впровадження на постійній основі таких двох фундаментальних показників, як індекс зміни і прогресу міста та індекс задоволення і віри громадян в своє місто.

Мета індексу зміни і прогресу міста показати як його бюджет забезпечує зміни і прогрес розвитку міста в масштабному й якісному вимірюванні, тобто комплексно оцінити і предметно побачити, прогресивний «крок міста» вперед за визначений термін часу.

Мета індексу задоволення і віри в своє місто безпосередньо пов'язана з людиною, коли весь бюджет



Рис. 1. Інноваційні аспекти оцінки бюджету міста
Джерело: розробка авторів

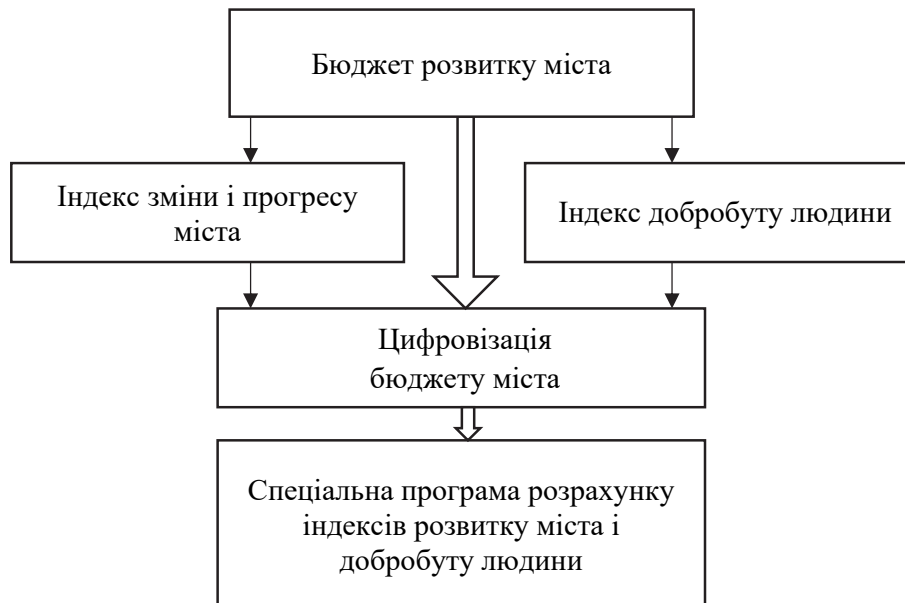


Рис. 2. Бюджет міста: місія і стратегічні цілі

Джерело: розробка авторів

міста стає людиноцентричним, де всі напрями і складові бюджету міста визначаються та оцінюються в кінцевому підсумку за критерієм користі, добробуту, захисту, розвитку тощо громадянина міста.

Задоволеність людини своїм містом, як воно розвивається, як дбає про своїх жителів, як розширюються його можливості до зростання добробуту громади реалізується через впровадження в оцінку бюджету міста відповідного індексу і стає не абстрактним, а реальним і конкретним інструментом та індикатором оцінки стану і динаміки якості життя жителів міста.

Формування бюджету міста з врахуванням індексу зміни і прогресу міста та індексу задоволення і віри в своє місто потребує певної переорієнтації існуючої системи показників по напрямам і складовим місцевого бюджету на ці два індекси (дані індекси виступають певними контрольними точками або фільтрами для впровадження тих або інших витрат чи заходів).

Важливо відмітити абсолютний і тісний зв'язок цих двох індексів в системі оцінки формування та виконання бюджету міста (рис. 1).

Індекс задоволення та віри в своє місто є комплексним і багатограним за своїм змістом, і тому виходить за межі бюджету міста при його оцінці.

У цьому аспекті з позиції більш прямого зв'язку з бюджетом індекс задоволення і віри в своє місто

може бути представлений певною спрощеною його модифікацією, а саме індексом добробуту людини.

Індекс зміни і прогресу міста (або індекс розвитку міста) — це головний індикатор і стратегічна ціль руху міста до кращих світових стандартів стосовно ефективності, безпеки, інфраструктури і фінансових можливостей.

Індекс доброту людини та зміни і прогресу міста (індекс розвитку міста) розраховуються теж на засадах їх комплексності і можуть включати в себе 2–4 складових показника, які відображають за своїм змістом відповідні їх значенню сегменти бюджету міста.

Головним при розрахунку цих індексів є не абсолютна математична точність, а можливість об'єктивно і обґрунтовано визначити їх динаміку і траєкторію руху в процесі розвитку міста.

Великим підспір'ям і суттєвим полегшенням в розрахунку індексів розвитку міста і добробуту людини буде розробка доволі простої комп'ютерної програми, яка гармонічно впишеться в загальний процес цифровізації бюджету міста (рис. 2).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, представлений у даній роботі матеріал дозволяє більш предметно й ефективно зорієнтувати бюджет міста на ключові напрями та цілі його існування і розвитку.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бюджетний кодекс України: Кодекс від 08.07.2010р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572.
2. Бюджетна система: підруч. / В.Г. Дем'янишина та ін.; за заг. ред. О.П. Кириленко. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 624 с.
3. Дрепін А.В. Формування місцевих бюджетів у системі соціально-економічного розвитку: дис. д-ра. філос. за спец. 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». К. : КНТЕУ, 2021. 103 с.
4. Канєва Т.В., Дрепін А.В. Європейський досвід формування місцевих бюджетів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 2. С. 119–134.
5. Малиняк Б.С. Бюджетне планування і пріоритети розвитку громад: інструменти гармонізації та проблеми їх застосування. *Фінанси України*. 2020. № 3. С. 94–111.
6. Мартиненко В.В. Оптимізація видатків місцевих бюджетів як інструмент фіскальної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 22–26.
7. Опарін В.М., Сарнецька Я.А. Імперативи бюджетного регулювання в Україні в умовах фіскальної децентралізації. *Фінанси України*. 2020. № 1. С. 58–72.
8. Сідельникова Л.П., Малюжець О.І. Прогнозування потенційних можливостей бюджету щодо мобілізації податкових надходжень. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 667–674.
9. Стале ендегенне зростання регіонів України в умовах децентралізації: моногр. / Л.Я. Бенівська та ін.; за заг. ред. І.З. Сторонянської, В.С. Кравців. Львів: ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України», 2019. 501 с.
10. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика: моногр. / В.М. Булавинець та ін.; за заг. ред. О.П. Кириленко. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 279 с.

References

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Kodeks vid 08.07.2010r. № 2456-VI. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2010. № 50–51. St. 572.
2. Biudzhetna systema: pidruch. / V.H. Demianyshyna ta in.; za zah. red. O.P. Kyrylenko. Ternopil: ZUNU, 2020. 624 s.
3. Drepin A.V. Formuvannia mistsevykh biudzhativ u systemi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: dys. d-ra. filos. za spets. 072 “Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia”. K.: KNTEU, 2021. 103 s.
4. Kanieva T.V., Drepin A.V. Yevropeyskyi dosvid formuvannia mistsevykh biudzhativ. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. 2019. № 2. S. 119–134.
5. Malyniak B.S. Biudzhetne planuvannia i priorytety rozvytku hromad: instrumenty harmonizatsii ta problemy yikh zastosuvannia. *Finansy Ukrainy*. 2020. № 3. S. 94–111.
6. Martynenko V.V. Optymizatsiia vydatkiv mistsevykh biudzhativ yak instrument fiskalnoi polityky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 18. S. 22–26.
7. Oparin V.M., Sarnetska Ya.A. Imperatyvy biudzhethnoho rehuliuвання v Ukraini v umovakh fiskalnoi detsentralizatsii. *Finansy Ukrainy*. 2020. № 1. S. 58–72.
8. Sidelnikova L.P., Maliuzhets O.I. Prohnozuvannia potentsiinykh mozhlyvostei biudzhetu shchodo mobilizatsii podatkovykh nadkhodzen. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2019. № 20. S. 667–674.
9. Stale endohenne zrostannia rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii: monohr. / L. Ya. Benovska ta in.; za zah. red. I.Z. Storonianskoi, V.S. Kravtsiva. Lviv: DU “In-t rehionalnykh doslidzhen im. M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy”, 2019. 501 s.
10. Upravlinnia finansamy terytorialnykh hromad: teoriia i praktyka: monohr. / V.M. Bulavynets ta in.; za zah. red. O.P. Kyrylenko. Ternopil: TNEU, 2019. 279 s.

Дата першого надходження статті до видання: 05.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 07.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Федоренко Олексій Дмитрович

аспірант кафедри світової економіки

Державного торговельно-економічного університету

Fedorenko Oleksii

Postgraduate Student of the Department of World Economy

State University of Trade and Economics

ORCID: 0009-0000-8847-4013

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11958

ЕВОЛЮЦІЯ ДОМІНУЮЧИХ ПАРАДИГМ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

THE EVOLUTION OF DOMINANT PARADIGMS IN INTERNATIONAL TRADE POLICY

Анотація. Вступ. Сучасна трансформація глобальної економічної системи супроводжується посиленням геоекономічної конкуренції, структурними зрушеннями у міжнародному поділі праці та переглядом принципів функціонування міжнародної торговельної системи. У наукових дослідженнях міжнародна торговельна політика трактується як динамічна категорія, що змінюється під впливом еволюції світової економіки, балансу інтересів держав і трансформації інституційного середовища. Протягом історичного розвитку відбувалася послідовна зміна домінуючих парадигм регулювання міжнародної торгівлі – від меркантилістської моделі жорсткого державного втручання до класичного лібералізму, подальшої інституціоналізації у межах багатосторонньої системи та сучасних проявів неопротекціонізму. Зростання асиметрій у доступі до ринків, активізація торговельних суперечок та інтеграція торговельної політики з безпековими й технологічними стратегіями держав зумовлюють потребу у комплексному переосмисленні еволюції домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики. У цьому зв'язку актуальним є дослідження закономірностей трансформації інструментарію торговельного регулювання та зміни функціональної ролі держави в умовах геоекономічної фрагментації глобальної економіки.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування еволюції домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики шляхом систематизації наукових підходів до їх формування та зміни, визначення закономірностей трансформації ролі держави й інструментарію торговельного регулювання, а також виявлення особливостей сучасної парадигми в умовах геоекономічної фрагментації світового господарства, що дозволяє комплексно осмислити тенденції розвитку міжнародної торговельної системи.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені теорії міжнародної торгівлі, еволюції торговельної політики, проблематиці протекціонізму та неопротекціонізму; 2) наукові дослідження, у яких висвітлюються інституційні, геоекономічні та парадигмальні підходи до аналізу трансформації міжнародної торговельної системи; 3) аналітичні матеріали щодо функціонування багатосторонньої торговельної системи та сучасних тенденцій розвитку світового господарства. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: історико-логічного аналізу (для виокремлення етапів еволюції домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики та визначення послідовності їх зміни); теоретичного узагальнення та групування (для систематизації характеристик основних парадигм регулювання міжнародної торгівлі); аналізу та синтезу (для дослідження трансформації ролі держави та інструментарію торговельного регулювання); порівняльного аналізу (для зіставлення класичних і сучасних підходів до міжнародної торговельної політики); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків дослідження).

Результати. У науковій статті здійснено систематизацію домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики та визначено їх ключові характеристики з урахуванням зміни цілей, інструментарію та ролі держави у регулюванні міжнародної торгівлі. Виокремлено основні етапи розвитку – від меркантилістської моделі до класичного лібералізму, інституційної координації та сучасних форм неопротекціонізму – із встановленням логіки їх послідовної трансформації. Обґрунтовано, що зміна парадигм має нелінійний, спіралеподібний характер, який проявляється у періодичному відтворенні протекціоністських елементів на якісно новому рівні регулювання. Доведено, що сучасний етап характеризується



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

інтеграцією торговельної політики з безпековими, технологічними та промисловими стратегіями держав, що зумовлює посилення геоекономічної фрагментації та формування асиметричних моделей міжнародної взаємодії. Отримані результати дозволяють поглибити розуміння закономірностей еволюції міжнародної торговельної політики, визначити особливості сучасної парадигми регулювання та сформулювати теоретичне підґрунтя для подальших досліджень трансформацій глобальної торговельної системи.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на поглибленому аналізі механізмів трансформації сучасної міжнародної торговельної політики в умовах геоекономічної фрагментації, зокрема щодо оцінювання впливу неопroteкціоністських інструментів на структуру глобальних ланцюгів створення вартості та конкурентоспроможність національних економік. Це сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до адаптації торговельної політики держав до умов посилення глобальної економічної нестабільності.

Ключові слова: міжнародна торговельна політика, еволюція парадигм, меркантилізм, класичний лібералізм, інституційна модель торгівлі, неопroteкціонізм, геоекономічна фрагментація.

Summary. Introduction. The current transformation of the global economic system is accompanied by intensified geo-economic competition, structural shifts in the international division of labour, and a review of the principles governing the functioning of the international trading system. In scientific research, international trade policy is interpreted as a dynamic category that changes under the influence of the evolution of the world economy, the balance of interests of states, and the transformation of the institutional environment. Throughout history, there has been a consistent change in the dominant paradigms of international trade regulation – from the mercantilist model of strict state intervention to classical liberalism, further institutionalisation within a multilateral system, and contemporary manifestations of neo-protectionism. The growth of asymmetries in market access, the intensification of trade disputes, and the integration of trade policy with the security and technological strategies of states necessitate a comprehensive rethinking of the evolution of the dominant paradigms of international trade policy. In this regard, it is important to study the patterns of transformation of trade regulation instruments and changes in the functional role of the state in the context of the geo-economic fragmentation of the global economy.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the evolution of the dominant paradigms of international trade policy through the systematization of scientific approaches to their formation and transformation, identification of patterns in the changing role of the state and the instruments of trade regulation, as well as determination of the specific features of the contemporary paradigm under conditions of geoeconomic fragmentation of the world economy, which makes it possible to comprehensively understand the trends in the development of the international trading system.

Materials and methods. The materials of the study include: 1) works of domestic and foreign scholars devoted to the theory of international trade, the evolution of trade policy, and issues of protectionism and neo-protectionism; 2) academic research highlighting institutional, geoeconomic, and paradigm-based approaches to the analysis of the transformation of the international trading system; 3) analytical materials concerning the functioning of the multilateral trading system and current trends in the development of the world economy. The following scientific methods were used in the research process: historical and logical analysis (to identify the stages in the evolution of dominant paradigms of international trade policy and determine the sequence of their change); theoretical generalization and grouping (to systematize the characteristics of the main paradigms of international trade regulation); analysis and synthesis (to examine the transformation of the role of the state and trade regulation instruments); comparative analysis (to compare classical and modern approaches to international trade policy); and logical generalization of results (to formulate the conclusions of the study).

Results. The article systematizes the dominant paradigms of international trade policy and identifies their key characteristics, taking into account changes in objectives, regulatory instruments, and the role of the state in governing international trade. The main stages of development are distinguished – from the mercantilist model to classical liberalism, institutional coordination, and contemporary forms of neo-protectionism – establishing the logic of their successive transformation. It is substantiated that the change of paradigms follows a non-linear, spiral pattern, manifested in the periodic reproduction of protectionist elements at a qualitatively new level of regulation. It is demonstrated that the current stage is characterized by the integration of trade policy with security, technological, and industrial strategies of states, which leads to intensified geoeconomic fragmentation and the formation of asymmetric models of international interaction. The obtained results deepen the understanding of the patterns underlying the evolution of international trade policy, define the specific features of the contemporary regulatory paradigm, and provide a theoretical foundation for further research on transformations of the global trading system.

Discussion. Further research should focus on an in-depth analysis of the mechanisms driving the transformation of contemporary international trade policy under conditions of geoeconomic fragmentation, particularly regarding the assessment of the impact of neo-protectionist instruments on the structure of global value chains and the competitiveness of national economies. This will contribute to the development of scientifically grounded approaches to adapting state trade policies to the increasing instability of the global economy.

Key words: international trade policy, evolution of paradigms, mercantilism, classical liberalism, institutional model of trade, neo-protectionism, geoeconomic fragmentation.

Постановка проблеми. Сучасна динаміка розвитку світової економіки характеризується поглибленням геоekonomічних протиріч, активізацією протекціоністських підходів і переглядом засад функціонування глобальної торговельної системи. Принципи лібералізації та недискримінації, які формально залишаються основою міжнародної торгівлі, дедалі частіше поєднуються із селективним використанням тарифних і нетарифних інструментів, а також із узгодженням торговельної політики з безпековими, технологічними та промисловими стратегіями держав. Унаслідок цього змінюються умови міжнародної конкуренції, посилюється нерівномірність доступу до ринків і зростають дисбаланси у розподілі економічних вигод.

За таких умов міжнародна торговельна політика набуває стратегічного характеру та виходить за межі традиційного тарифного регулювання. Поглиблення геоekonomічної фрагментації, формування конкуруючих інтеграційних блоків і зростання ролі односторонніх регуляторних рішень свідчать про трансформацію існуючої моделі багатостороннього торговельного регулювання. Водночас більшість класичних теоретичних підходів до аналізу міжнародної торгівлі ґрунтуються на лінійному трактуванні її еволюції — від протекціонізму до лібералізації, що не повною мірою відображає сучасні тенденції розвитку світового господарства.

Таким чином, постає необхідність переосмислення еволюції домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики з урахуванням її нелінійного, спіралеподібного характеру, в межах якого відбувається відтворення протекціоністських елементів у трансформованих формах. Актуальним є визначення закономірностей зміни ролі держави та інструментарію торговельного регулювання в умовах структурної перебудови світової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика еволюції міжнародної торговельної політики та трансформації її інструментарію перебуває у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Класичні теоретичні засади міжнародної торгівлі сформовано у працях А. Сміта та Д. Рікардо [8], які обґрунтували переваги вільної торгівлі та міжнародної спеціалізації. Подальший розвиток інституціонального підходу до аналізу міжнародної торговельної системи представлено у дослідженнях Е.-У. Петерсманна (E.-U. Petersmann) [6], який акцентує увагу на нормативно-регуляторній функції багатосторонніх інституцій, та М. Ельсіґ (M. Elsig) [3], що досліджує механізми формування і функціонування міжнародних торговельних угод.

Суттєвий внесок у дослідження трансформації сучасної торговельної політики здійснили Д. Родрік (D. Rodrik) [7], який обґрунтовує суперечності між глобальними правилами та національними пріоритетами розвитку, Дж. Стіґліц (J. Stiglitz) [18], що аналізує асиметричність розподілу вигод від лібе-

ралізації, а також Р. Болдвін (R. Baldwin) [1], який пов'язує зміну характеру міжнародної торгівлі з фрагментацією глобальних ланцюгів вартості.

Разом із тим, попри значну кількість наукових розробок, залишаються дискусійними питання концептуалізації сучасного етапу розвитку міжнародної торговельної політики в умовах геоekonomічної фрагментації, зокрема щодо трактування її еволюції як спіралеподібного процесу та визначення місця неопротекціонізму й асиметричного протекціонізму у структурі сучасної глобальної торговельної системи. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення та систематизації наукових підходів до аналізу трансформації міжнародної торговельної політики.

Метою статті є теоретичне осмислення еволюції домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики на основі систематизації наукових підходів до їх становлення та трансформації, встановлення закономірностей зміни ролі держави та інструментів торговельного регулювання, а також окреслення специфіки сучасної парадигми в умовах геоekonomічної фрагментації, що забезпечує комплексне розуміння тенденцій розвитку сфери міжнародної торгівлі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені теорії міжнародної торгівлі, еволюції торговельної політики, проблематиці протекціонізму та неопротекціонізму; 2) наукові дослідження, у яких висвітлюються інституційні, геоekonomічні та парадигмальні підходи до аналізу трансформації міжнародної торговельної системи; 3) аналітичні матеріали щодо функціонування багатосторонньої торговельної системи та сучасних тенденцій розвитку світового господарства. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: історико-логічного аналізу (для виокремлення етапів еволюції домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики та визначення послідовності їх зміни); теоретичного узагальнення та групування (для систематизації характеристик основних парадигм регулювання міжнародної торгівлі); аналізу та синтезу (для дослідження трансформації ролі держави та інструментарію торговельного регулювання); порівняльного аналізу (для зіставлення класичних і сучасних підходів до міжнародної торговельної політики); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків дослідження).

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі міжнародна торговельна політика розглядається як динамічне явище, що еволюціонує під впливом змін у світовій економічній системі, співвідношення економічних інтересів держав та трансформації інституційного середовища. Відповідно, упродовж різних історичних періодів змінювалися як цілі торговельної політики, так і інструменти її реалізації.

Класичні підходи до міжнародної торгівлі, сформовані в працях А. Сміта та Д. Рікардо, заклали теоретичні засади лібералізації торговельних відносин, виходячи з припущення про взаємовигідний характер міжнародного обміну та автоматичне досягнення економічної рівноваги за умови мінімального державного втручання [2, с. 28]. Подальший розвиток цих ідей у межах багатосторонньої торговельної системи, зокрема в рамках ГАТТ/СОТ, сприяв інституціоналізації принципів відкритості ринків, недискримінації та передбачуваності торговельної політики [24].

Необхідно підкреслити, що уже на етапі становлення інституціоналізованої системи міжнародної торгівлі в наукових дослідженнях почали з'являтися застереження щодо обмеженості універсальних моделей лібералізації. Зокрема, низка дослідників наголошувала на асиметричному впливі міжнародних торговельних правил на країни з різним рівнем економічного розвитку, що зумовлює нерівномірний розподіл вигод від лібералізації та підвищує вразливість національних економік [13, с. 140]. У цьому контексті міжнародна торговельна політика дедалі частіше трактується не лише як сукупність інструментів регулювання торговельних потоків, а як система формальних і неформальних інститутів, правил і процедур, що визначають доступ до ринків, умови конкуренції та механізми врегулювання торговельних суперечок [5].

Міжнародна торговельна політика є однією з ключових форм реалізації економічних інтересів держав у системі міжнародних економічних відносин та водночас відображенням домінуючих підходів до організації світового господарства. Її зміст, інструментарій та пріоритети зазнавали істотних змін у процесі розвитку світової економіки, що зумовлювало еволюцію теоретичних підходів до осмислення ролі держави у регулюванні міжнародної торгівлі. У цьому контексті міжнародну торговельну політику доцільно розглядати як динамічну категорію, трансформація якої відбувається під впливом змін економічних парадигм та інституційного середовища.

На ранніх етапах розвитку економічної думки міжнародна торговельна політика формувалася в межах меркантилістської парадигми, відповідно до якої зовнішня торгівля розглядалася передусім як інструмент забезпечення зростання національного багатства та зміцнення економічної могутності держави [17, с. 200]. У працях представників меркантилізму акцент робився на необхідності підтримання активного торговельного балансу, стимулювання експорту та обмеження імпорту, що зумовлювало домінування жорстких протекціоністських заходів у торговельній політиці держав [20, с. 70]. У межах зазначеного підходу держава відігравала провідну роль у регулюванні зовнішньоторговельних потоків, визначаючи напрями, масштаби та умови здійснення міжнародної торгівлі відповідно

до національних інтересів [14]. Водночас модель ґрунтувалася на уявленні про конфліктний характер міжнародного обміну та обмеженість вигод від торгівлі, що з часом зумовило критику її теоретичних засад і практичних наслідків.

Обмеженість меркантилістського підходу, зокрема ігнорування потенціалу взаємовигідного міжнародного обміну та надмірна концентрація на фіскальних і адміністративних інструментах регулювання, стала підґрунтям для формування альтернативних теоретичних концепцій, у межах яких міжнародна торгівля почала розглядатися як чинник економічного зростання та підвищення ефективності використання ресурсів [21, с. 82].

Формування класичної школи політичної економії стало важливим етапом розвитку теоретичних підходів до міжнародної торговельної політики та заклало підґрунтя для становлення лібералізаційної моделі міжнародної торгівлі. У працях А. Сміта міжнародний обмін розглядається як взаємовигідний процес, що ґрунтується на принципі абсолютних переваг і сприяє підвищенню загального добробуту за умов мінімального державного втручання [8].

Ідеї лібералізації міжнародної торгівлі були поглиблені у працях Д. Рікардо, який обґрунтував концепцію порівняльних переваг, відповідно до якої міжнародна спеціалізація та вільна торгівля забезпечують ефективніший розподіл ресурсів навіть за наявності абсолютної переваги однієї країни над іншою [21, с. 85]. Вагомий внесок у розвиток класичної парадигми зробив також Ж.-Б. Сей, який акцентував увагу на ролі ринкових механізмів саморегулювання та обмеженості втручання держави у функціонування міжнародної торгівлі [10].

На відміну від меркантилістської парадигми, класичний підхід ґрунтувався на уявленні про неконфліктний характер міжнародного обміну та потенціал торгівлі як чинника економічного зростання. У межах цієї концепції міжнародна торговельна політика поступово трансформується з інструмента жорсткого адміністративного контролю у механізм створення сприятливих умов для розвитку міжнародних економічних зв'язків [23].

Водночас класична лібералізаційна модель міжнародної торгівлі базувалася на припущеннях щодо досконалості ринкових механізмів і симетричності економічних умов, що з часом виявило її обмеженість у поясненні реальних процесів світового господарства. Ігнорування інституційних чинників, нерівномірності економічного розвитку та ролі держави у згладжуванні структурних дисбалансів зумовило необхідність подальшого перегляду ліберальних підходів до формування міжнародної торговельної політики [19].

У другій половині XX століття міжнародна торговельна політика зазнає суттєвих трансформацій, що проявилися в її інституціоналізації та формуванні багатосторонньої системи регулювання міжнародної

торгівлі. Перехід до інституційної моделі був зумовлений необхідністю забезпечення стабільності, передбачуваності та зниження рівня невизначеності у міжнародних торговельних відносинах, що не могло бути досягнуто виключно на основі ринкових механізмів [16].

Вибудова багатосторонньої торговельної системи, яка еволюціонувала від Генеральної угоди з тарифів і торгівлі до Світової організації торгівлі, закріпила пріоритет універсальних правил і процедур регулювання міжнародної торгівлі. У межах цієї системи міжнародна торговельна політика ґрунтується на принципах недискримінації, режиму найбільшого сприяння та національного режиму, що, за задумом, мало забезпечити рівні умови доступу до ринків для всіх учасників міжнародної торгівлі [4].

У сучасних зарубіжних дослідженнях інституціоналізація міжнародної торговельної політики розглядається не лише як історичний етап розвитку світової торговельної системи, а і як специфічний підхід до аналізу її функціонування. Зокрема, Е.-У. Петерсманн [6, с. 400] підкреслює, що багатосторонні торговельні інституції виконують не лише економічну, а й нормативно-регуляторну функцію, формуючи стійку систему правил, які визначають межі та напрями державного впливу у сфері міжнародної торгівлі.

Подібною позиції дотримується й М. Ельсіг [3], який акцентує увагу на тому, що інституціоналізація міжнародної торговельної політики передбачає не лише встановлення формальних норм, а й формування механізмів політичного управління торговельними процесами на глобальному рівні. На його думку, ефективність багатосторонньої системи значною мірою залежить від здатності міжнародних інституцій адаптувати правила до змін у структурі світової економіки та співвідношенні інтересів держав-учасниць. Однак результати сучасних емпіричних досліджень свідчать, що дія багатосторонніх торговельних інституцій має неоднозначний характер. Так, у працях, присвячених аналізу функціонування Світової організації торгівлі у XXI столітті, зазначається, що формально універсальні правила можуть по-різному впливати на торговельну поведінку держав залежно від рівня їх економічного розвитку та інституційної спроможності [11].

Це зумовлює появу асиметрій у розподілі економічних переваг від міжнародної торгівлі та актуалізує дискусію щодо обмеженості інституційної моделі в умовах зростання глобальної економічної нестабільності. З метою узагальнення існуючих наукових підходів до аналізу міжнародної торговельної політики доцільно виокремити основні етапи її еволюції. Такий підхід дозволяє простежити зміну домінуючих парадигм, трансформацію ролі держа-

Таблиця 1

Еволюція міжнародної торговельної політики: етапи та інструментарій

Етап розвитку	Домінуюча парадигма	Основні цілі торговельної політики	Роль держави	Ключові інструменти
Ранній етап формування (XVI–XVIII ст.)	Меркантилізм	Накопичення національного багатства, забезпечення активного торговельного балансу	Домінуюча, директивна	Високі мита, квоти, експортні субсидії, імпорتنі обмеження
Класичний етап (кінець XVIII–XIX ст.)	Класична політична економія	Розширення міжнародного обміну, підвищення ефективності використання ресурсів	Обмежена, регулятивна	Зниження тарифів, дерегуляція, свобода торгівлі
Індустріальний та міжвоєнний період	Поеднання лібералізму і протекціонізму	Захист національних виробників, стимулювання індустріалізації	Активна, вибіркова	Тарифні бар'єри, валютні обмеження, торговельні угоди
Післявоєнний період (друга половина XX ст.)	Ліберально-інституціональна	Лібералізація торгівлі, формування стабільної багатосторонньої системи	Координаційна, інституційна	Міжнародні угоди, тарифна лібералізація, правила СОТ
Посткризовий етап (початок XXI ст.)	Неопротекціонізм, криза ліберальної моделі	Забезпечення економічної стійкості, захист стратегічних секторів	Посилена, стратегічна	Нетарифні бар'єри, регуляторні обмеження, приховані протекціоністські інструменти
Сучасний етап	Геоелекономічний підхід, фрагментація світової торгівлі	Баланс між відкритістю та національними інтересами в умовах геоелекономічної фрагментації	Комплексна, багаторівнева	Комбінування лібералізації та обмежень, регіональні угоди, політично зумовлені інструменти

Джерело: розроблено автором а основі [8; 10; 20]

ви та інструментарію торговельного регулювання відповідно до змін у світовій економіці.

Узагальнення основних характеристик міжнародної торговельної політики на різних етапах її еволюції створює аналітичне підґрунтя для розуміння сучасних тенденцій та подальшого дослідження трансформаційних процесів у глобальному торговельному середовищі, що відображено у табл. 1.

Разом із тим еволюція міжнародної торговельної політики не має лінійного характеру.

Періоди лібералізації та посилення протекціоністських заходів послідовно змінюють один одного, відтворюючи попередні підходи на якісно новому рівні регулювання. Така логіка розвитку зумовлює доцільність представлення еволюції міжнародної торговельної політики у вигляді спіралеподібної моделі (рис. 1).

Спіралеподібний характер еволюції міжнародної торговельної політики проявляється у періодичному відтворенні протекціоністських елементів та посиленні ролі держави, однак у межах дедалі складнішого інституційного та регуляторного середовища. Це створює передумови для поглиблення суперечностей між ліберальними принципами міжнародної торгівлі та зростаючою потребою держав у забезпеченні економічної стійкості.

Аналіз еволюції міжнародної торговельної політики потребує осмислення наукових підходів,

у межах яких формувалися уявлення про її цілі, інструменти та роль держави. Зміна домінуючих економічних парадигм і ускладнення взаємодії між національними економіками зумовили перехід від нормативних моделей жорсткого державного регулювання до багаторівневих підходів, що враховують інституційні та політичні чинники.

Початок XXI століття ознаменувався загостренням суперечностей у функціонуванні ліберально-інституційної моделі міжнародної торговельної політики, що проявилось у зниженні ефективності багатосторонніх механізмів регулювання, посиленні торговельних конфліктів та зростанні ролі держави у формуванні торговельних режимів. Формальне збереження принципів лібералізації та недискримінації дедалі частіше поєднується з використанням обмежувальних заходів, які суперечать духу вільної торгівлі, але не завжди порушують її інституційні рамки.

У наукових дослідженнях зазначається, що сучасна міжнародна торговельна політика характеризується зміщенням акценту від тарифних інструментів до нетарифних методів регулювання, зокрема технічних стандартів, санітарних і фітосанітарних вимог, регуляторних процедур та заходів торговельного захисту [12]. Така трансформація дозволяє державам формально дотримуватися багатосторонніх правил, водночас фактично обмежуючи доступ до національних ринків і посилюючи контроль

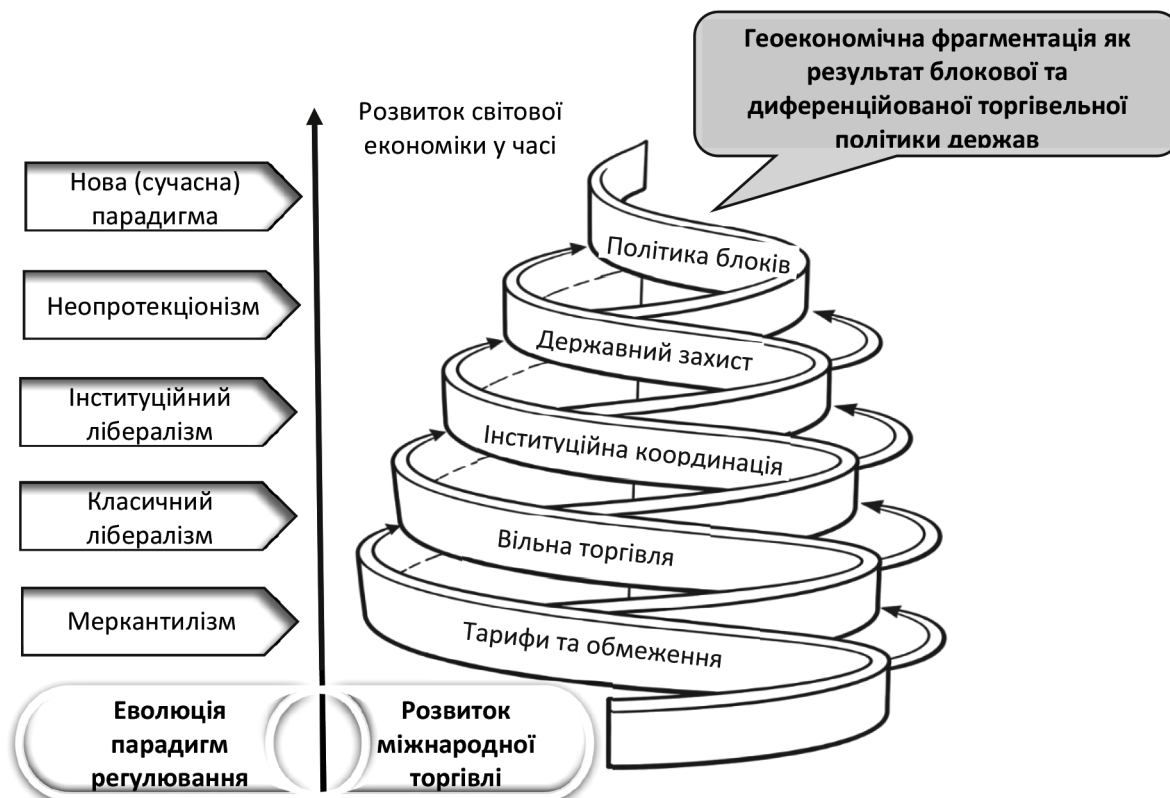


Рис. 1. Еволюція міжнародної торговельної політики в контексті зміни домінуючих парадигм регулювання міжнародної торгівлі

Джерело: побудовано автором

за зовнішньоторговельними потоками. За цих умов у науковій літературі все частіше використовується поняття неопротекціонізму, що означає поєднання ліберальних декларацій із практиками прихованого або вибіркового протекціонізму. На відміну від класичних протекціоністських моделей, сучасний неопротекціонізм ґрунтується не на прямому підвищенні тарифів, а на застосуванні складних регуляторних інструментів, що ускладнює їх ідентифікацію та обмежує можливості ефективного міжнародного контролю [15].

У зарубіжних наукових дослідженнях криза ліберально-інституційної моделі міжнародної торговельної політики пов'язується з обмеженістю універсальних правил багатостороннього регулювання в умовах зростання економічної нерівності та загострення конкуренції між державами. Зокрема, Д. Родрік наголошує, що сучасна система глобальної торгівлі дедалі частіше вступає у суперечність із національними пріоритетами економічного розвитку, що зумовлює прагнення держав до відновлення контролю над торговельною політикою навіть за умови формального дотримання міжнародних зобов'язань [7].

Подібні висновки містяться у працях Дж. Стігліца [18], який акцентує увагу на тому, що ліберальна модель міжнародної торгівлі не забезпечує рівномірного розподілу економічних ефектів між країнами, що посилює соціально-економічні дисбаланси та стимулює застосування прихованих протекціоністських заходів [9]. У цьому контексті сучасний неопротекціонізм розглядається як реакція держав на структурні обмеження глобальної торговельної системи. Поряд із цим Р. Болдвін пов'язує трансформацію міжнародної торговельної політики з фрагментацією глобальних ланцюгів вартості та зміною характеру міжнародної економічної взаємозалежності. На його думку, переміщення виробничих процесів і технологічна диференціація посилюють роль регуляторних інструментів у торговельній політиці та сприяють формуванню нових форм економічної конкуренції між країнами та інтеграційними об'єднаннями [1].

За таких умов міжнародна торговельна політика дедалі більше набуває геоекономічного виміру, у межах якого торговельні інструменти використовуються не лише з економічною, а й зі стратегічною метою. Посилення неопротекціоністських практик супроводжується фрагментацією світового торговельного простору та формуванням конкурентних геоекономічних блоків, що функціонують на основі асиметричних правил доступу до ринків та нерівномірного розподілу вигод від міжнародної торгівлі [22].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що еволюція домінуючих парадигм міжнародної торговельної політики відображає закономірну трансформацію цілей, інструментів та функціональної ролі держави у регулюванні міжнародної торгівлі. Перехід від меркантилістської моделі до класичного лібералізму, подальшої інституціоналізації та сучасних форм неопротекціонізму засвідчує ускладнення механізмів торговельного регулювання та зміну характеру державного впливу. Зміна парадигм має нелінійний характер і відбувається шляхом періодичного відтворення протекціоністських елементів у модифікованих, інституційно опосередкованих формах.

Сучасний етап розвитку міжнародної торговельної політики формується в умовах геоекономічної фрагментації та посилення асиметрій у міжнародній взаємодії. Поєднання ліберальних засад із застосуванням стратегічних регуляторних інструментів свідчить про інтеграцію торговельної політики з безпековими, технологічними та промисловими пріоритетами держав. За цих умов неопротекціоністські практики виступають характерною рисою сучасної парадигми регулювання міжнародної торгівлі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом механізмів трансформації сучасної міжнародної торговельної політики, оцінюванням впливу стратегічних і нетарифних інструментів на структуру міжнародної торговельної взаємодії, а також розробленням підходів до вимірювання асиметрій у міжнародному торговельному середовищі.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. *Harvard University Press*. 2016.
2. Васильченко С. Теорія і практика міжнародної торгівлі: протекціонізм проти фрітрейдерства. *Економічний націоналізм*. 2018. № 26. С. 26–35. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Zbirnyk_statei/Ekonomichnyi_natsionalizm_Materialy_VIII_vseukrainskoi_naukovoii_konferentsii_z_mizhnarodnoiu_uchasti.pdf#page=26 (дата звернення: 10.01.2026).

3. Dür A., Baccini L., Elsig M. The design of international trade agreements: Introducing a new dataset. *The Review of International Organizations*. 2014. № 9(3). P. 353–375.
4. Довгаль О. А. Регіональні торговельні угоди як чинник подальшої лібералізації міжнародної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 76–80.
5. Дмитрик І. О. Зовнішньоекономічні стратегії країн: протекціонізм, санкції та торгові війни. *Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія*. 2024. С. 117.
6. Ernst-Ulrich Petersmann, Constitutionalism and International Organizations, 17 *Nw.J. Int'l L. & Bus.* 1996–1997. № 17. P. 398–469.
7. Juhász R., Lane N., Rodrik D. The new economics of industrial policy. *Annual review of economics*. 2024. № 16(1). P. 213–242.
8. Коваленко Ю., Соболева А. «Дослідження про природу і причини багатства народів» Адама Сміта та вільна конкуренція і торгівля ХХІ ст. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4 (44). С. 9–17.
9. Ковальчук В. Я. Моделі ринків з асиметричною інформацією у дослідженнях нобелівських лауреатів. *Вісник Економіки*. 2017. № 3. С. 123–132.
10. Ковальчук В. Я. Політична економія Жана-Батиста Сея. *Вісник Економіки*. 2013. № 1. С. 175–182.
11. Кудирко Л. П., Тонюк, Ю. В. Механізми сот щодо врегулювання суперечок в умовах посилення асиметрії в міжнародних торговельних відносинах. *The actual problems of regional economy development*. 2025. № 1(21). С. 148–160.
12. Лобунець В. І., Малік Є. О. Застосування митно-тарифних і нетарифних інструментів в державному регулюванні зовнішньої торгівлі. *Економіка та управління АПК*. Біла Церква, 2017. № 1(132). С. 73–79.
13. Ляхов В. К., Миценко І. М. Зовнішня торгівля у вимірах економічного розвитку країн світу. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем*. 2022. С. 139–143.
14. Панченко В. Г. Економічні санкції як інструмент зовнішньої політики в контексті реалізації національних інтересів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 10–16.
15. Панченко В., Резнікова Н. Від протекціонізму до неопротекціонізму: нові виміри ліберального регулювання. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 2 (27). С. 95–117.
16. Пахуча Е. В. Місце і розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 118–123.
17. Сауляк О. Теоретичні засади розвитку міжнародної торгівлі. *Економічний аналіз*. 2024. № 34(3). С. 199–207.
18. Стігліц Дж. Економіка державного сектора. К. : Основи, 1998.
19. Струк О. І. Формування державної торговельної політики в контексті експортно-орієнтованих стратегій економічного розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 4. С. 26–30.
20. Ушакова Н. Г., Окором А. В. Розвиток міжнародної торгівлі: еволюційний аспект. *Financial management of the Black Sea city council of Odessa region The Academy of Management and Administration in Opole* (Republic of Poland). 2022. С. 69–72.
21. Філіпов О. Еволюція теоретичних підходів до міжнародної торгівлі: наукові школи, парадигми та інтеграційні перспективи. *Society and Security*. 2025. № 1 (7). С. 81–92.
22. Циганкова Т. М., Яценко О. О. Багаторівневість сучасної міжнародної торговельної інтеграції. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. С. 128–142.
23. Чернега О. Б., Кожухова Т. В. Міжнародна торгівля як джерело та чинник сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 12(3). С. 32–38.
24. Чуніхіна Т., Корж М. та Краснощок Б. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2024. № 133(2). С. 30–52.

References

1. Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Harvard University Press.
2. Vasylenko, S. (2018). Teoriia i praktyka mizhnarodnoi torhivli: Protektsionizm proty fritreiderstva. *Ekonomicnyi natsionalizm*. *Ekonomicnyi natsionalizm*, 26, 26–35 [in Ukrainian].
3. Dür, A., Baccini, L., & Elsig, M. (2014). The design of international trade agreements: Introducing a new dataset. *The Review of International Organizations*, 9(3), 353–375.
4. Dovhal, O. A. (2014). Rehionalni torhovelni uhody yak chynnyk podalshoi liberalizatsii mizhnarodnoi torhivli. *Biznes Inform*, 5, 76–80 [in Ukrainian].
5. Dmytryk, I. O. (2024). Zovnishnoekonomichni stratehii krain: Protektsionizm, sanktsii ta torhovi viiny. *Suspilstvo, nauka, osvita: Aktualni doslidzhennia, teoriia*, 117 [in Ukrainian].
6. Petersmann, E.-U. (1996–1997). Constitutionalism and international organizations. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 17, 398–469.
7. Juhász, R., Lane, N., & Rodrik, D. (2024). The new economics of industrial policy. *Annual Review of Economics*, 16(1), 213–242.

8. Kovalenko, Yu., & Sobolieva, A. (2025). "Doslidzhennia pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv" Adama Smita ta vilna konkurentsia i torhivlia XXI st. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(44), 9–17 [in Ukrainian].
9. Kovalchuk, V. Ya. (2017). Modeli rynkiv z asymetrychnoiu informatsiieiu u doslidzhenniakh nobelivskykh laureativ. *Visnyk Ekonomiky*, 3, 123–132 [in Ukrainian].
10. Kovalchuk, V. Ya. (2013). Politychna ekonomia Zhana-Batysta Seia. *Visnyk Ekonomiky*, 1, 175–182 [in Ukrainian].
11. Kudyrko, L. P., & Toniuk, Yu. V. (2025). Mekhanizmy SOT shchodo vrehuliuvannia superechok v umovakh posylenia asymetrii v mizhnarodnykh torhovelnnykh vidnosynakh. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 148–160 [in Ukrainian].
12. Lobunets, V. I., & Malik, Ye. O. (2017). Zastosuvannia mytno-taryfnykh i netaryfnykh instrumentiv v derzhavnomu rehuliuvanni zovnishnoi torhivli. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, 1(132), 73–79 [in Ukrainian].
13. Liakhov, V. K., & Mytsenko, I. M. (2022). Zovnishnia torhivlia u vymirakh ekonomichnoho rozvytku krain svitu. In *Hlobalna bezpeka ta asymetrychnist svitovoho hospodarstva v umovakh nestabilnoho rozvytku ekonomichnykh system* (pp. 139–143) [in Ukrainian].
14. Panchenko, V. H. (2017). Ekonomichni sanktsii yak instrument zovnishnoi polityky v konteksti realizatsii natsionalnykh interesiv. *Investytsii: Praktyka ta dosvid*, 17, 10–16 [in Ukrainian].
15. Panchenko, V., & Reznikova, N. (2017). Vid proteksionizmu do neoproteksionizmu: Novi vymiry liberalnoho rehuliuvannia. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, 2(27), 95–117 [in Ukrainian].
16. Pakhucha, E. V. (2017). Mistse i rozvytok mizhnarodnoi torhivli v systemi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. *Ekonomika i suspilstvo*, 13, 118–123 [in Ukrainian].
17. Sauliak, O. (2024). Teoretychni zasady rozvytku mizhnarodnoi torhivli. *Ekonomichniy analiz*, 34(3), 199–207 [in Ukrainian].
18. Stihlits, Dzh. (1998). *Ekonomika derzhavnoho sektora. Osnovy* [in Ukrainian].
19. Struk, O. I. (2015). Formuvannia derzhavnoi torhovelnnoi polityky v konteksti eksportno-orientovanykh stratehii ekonomichnoho rozvytku. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 4, 26–30 [in Ukrainian].
20. Ushakova, N. H., & Okorom, A. V. (2022). Rozvytok mizhnarodnoi torhivli: Evoliutsiinyi aspekt. *Financial Management of the Black Sea City Council of Odessa Region. The Academy of Management and Administration in Opole*, 69–72 [in Ukrainian].
21. Filipov, O. (2025). Evoliutsiia teoretychnykh pidkhodiv do mizhnarodnoi torhivli: Naukovi shkoly, paradyhmy ta intehratsiini perspektyvy. *Society and Security*, 1(7), 81–92 [in Ukrainian].
22. Tsyhankova, T. M., & Yatsenko, O. O. (2020). Bahatorivnevist suchasnoi mizhnarodnoi torhovelnnoi intehratsii. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva. Seriia "Ekonomichni nauky"*, 4, 128–142 [in Ukrainian].
23. Cherneha, O. B., & Kozhukhova, T. V. (2015). Mizhnarodna torhivlia yak dzherele ta chynnyk staloho rozvytku. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 12(3), 32–38 [in Ukrainian].
24. Chunikhina, T., Korzh, M., & Krasnoshchok, B. (2024). Mizhnarodna torhivlia v umovakh hlobalnykh transformatsii. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 133(2), 30–52 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Фоміна Олена Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Fomina Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-4962-3298*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11907

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТІВ

INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO MANAGEMENT ACCOUNTING FOR CONCESSION PROJECTS

Анотація. Вступ. Реалізація концесійних проєктів як форми державно-приватного партнерства супроводжується високою складністю договірних відносин, довгостроковим горизонтом інвестування, значними обсягами даних та багатосторонньою взаємодією стейкхолдерів. За таких умов традиційні інструменти управлінського обліку не завжди забезпечують достатню оперативність, прозорість і аналітичну глибину інформації для прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінського обліку, однак її впровадження у сфері концесій досі має фрагментарний і несистемний характер.

Мета. Метою статті є обґрунтування можливостей та доцільності інтеграції сучасних цифрових технологій в систему управлінського обліку концесійних проєктів з метою підвищення ефективності управління, прозорості фінансових потоків і якості управлінських рішень.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є аналіз і синтез наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері державно-приватного партнерства, концесійних проєктів, управлінського обліку та цифрової трансформації. У роботі використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, а також елементи бібліометричного аналізу для ідентифікації ключових цифрових технологій, що мають найбільший вплив на еволюцію управлінського обліку.

Результати. У статті проаналізовано потенціал інтеграції таких цифрових технологій, як штучний інтелект, машинне навчання, роботизована автоматизація процесів, аналітика великих даних, блокчейн, смарт-контракти та системи потрійного запису, в управлінський облік концесійних проєктів. Показано, що застосування зазначених інструментів дозволяє автоматизувати рутинні облікові операції, підвищити точність і достовірність облікової інформації, зменшити транзакційні та адміністративні витрати, а також забезпечити прозорість взаємодії між державою, приватними операторами та інвесторами. Особливу увагу приділено технології блокчейну та концепції потрійного запису, які створюють єдине незмінне джерело облікових даних і спрощують внутрішній контроль та аудит концесійних проєктів. Визначено ключові бар'єри впровадження цифрових технологій, зокрема недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, несумісність застарілих інформаційних систем, відсутність уніфікованих стандартів, високі початкові інвестиційні витрати та регуляторні обмеження.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних рекомендацій щодо цифровізації управлінського обліку концесійних проєктів, оцінкою економічного ефекту від впровадження цифрових технологій, а також формуванням підходів до адаптації інноваційних рішень до національного правового та інституційного середовища.

Ключові слова: концесія, концесійні проєкти, цифрові технології, автоматизація, управлінський облік, витрати, блокчейн.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. The implementation of concession projects as a form of public-private partnership is accompanied by highly complex contractual relationships, long-term investment horizons, significant amounts of data, and multilateral interaction between stakeholders. Under such conditions, traditional management accounting tools do not always provide sufficient efficiency, transparency, and analytical depth of information for management decision-making. Digital transformation opens up new opportunities for improving the efficiency of management accounting, but its implementation in the field of concessions is still fragmented and unsystematic.

The purpose of the study is to justify the possibilities and feasibility of integrating modern digital technologies into the management accounting system of concession projects to improve management efficiency, transparency of financial flows, and the quality of management decisions.

Materials and methods. The methodological basis of the study is the analysis and synthesis of scientific works by domestic and foreign authors in the field of public-private partnerships, concession projects, management accounting, and digital transformation. The work uses methods of systematic analysis, comparison, generalization, as well as elements of bibliometric analysis to identify key digital technologies that have the greatest impact on the evolution of management accounting.

Materials and methods. The methodological framework comprises analysis and synthesis of contemporary scientific literature, comparison of managerial accounting methods, case studies, and generalization of practical experience in managing concession projects.

Results. The article analyzes the potential for integrating digital technologies such as artificial intelligence, machine learning, robotic process automation, big data analytics, blockchain, smart contracts, and triple entry accounting systems into the management accounting of concession projects. It shows that the use of these tools allows for the automation of routine accounting operations, increases the accuracy and reliability of accounting information, reduces transaction and administrative costs, and ensures transparency in interactions between the state, private operators, and investors. Attention is paid to blockchain technology and the concept of triple entry, which create a single, immutable source of accounting data and simplify internal control and auditing of concession projects. Key barriers to the implementation of digital technologies have been identified, including insufficient digital competence of personnel, incompatibility of outdated information systems, lack of unified standards, high initial investment costs, and regulatory restrictions.

Discussion. Prospects for further research are related to the development of methodological recommendations for the digitalization of management accounting for concession projects, assessment of the economic effect of the implementation of digital technologies, and the formation of approaches to adapting innovative solutions to the national legal and institutional environment.

Key words: concession, concession projects, digital technologies, automation, management accounting, expenses, blockchain.

Постановка проблеми. Концесійні проекти як форма державно-приватного партнерства характеризуються значною складністю організації управлінських процесів, довгостроковим горизонтом реалізації та високими вимогами до прозорості й контролю використання ресурсів. У таких умовах система управлінського обліку має забезпечувати своєчасне формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу проекту. Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до управлінського обліку не здатні повною мірою обробляти великі обсяги даних, забезпечувати інтеграцію фінансових і нефінансових показників та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що особливо актуально для концесійних проектів. Відсутність системного впровадження цифрових технологій у практику управлінського обліку призводить до фрагментарності інформації, зростання транзакційних витрат і зниження якості управлінських рішень. За таких умов актуалізується потреба в переосмисленні ролі цифрових технологій як інструменту трансформації управлінського обліку, здатного забезпечити автоматизацію облікових процесів, підвищення прозорості та аналітичної глибини інформації у системі управління концесійними проектами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про активний розвиток теорії та практики ДПП в цілому та концесійних угод зокрема. Науковці підкреслюють вирішальний вплив такого партнерства на розвиток інфраструктури та надання публічних послуг [1; 2], вплив цифровізації на ДПП та концесійні проекти [3–5] та необхідність посилення уваги до їх облікового забезпечення [6]. Більшість науковців відзначають складність обліку концесійних проектів, які пов'язані з визнанням активів, переходом прав власності, амортизацією, капіталізацією витрат та визнанням доходів протягом тривалого періоду [6; 7].

Особливу увагу науковців привертає цифрова трансформація управлінського обліку, яка «...забезпечує оперативність, точність та інтегрованість інформаційних потоків, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень» [8, с. 108] та є одним із основних напрямів адаптації суб'єктів господарювання до сучасного бізнес-середовища [9]. Результати бібліометричного аналізу, проведеного Barreto et al. показали, що концептуальний вплив на управлінський облік мають: штучний інтелект та блокчейн, інформаційні технології та хмарні обчислення, великі дані та бізнес-аналітика [10]. Особливої уваги заслуговує впровадження блокчейн-технології, яка,

за результатами досліджень Tafuro et al., Zhang et al., Bellucci et al., дозволяє забезпечувати незмінність записів, автоматизацію звітності та контролю через смарт-контракти, підвищує прозорість та знижує ризики [4; 11; 12]. Новітні технології полегшують роботу управлінських бухгалтерів, забезпечуючи доступність даних у режимі реального часу та можуть підвищити ефективність завдань з низькою доданою вартістю [13]. Як зауважують Пушкар І., Гладчук Г., Храпач К., цифровізація управлінського обліку є важливим чинником розвитку підприємств, однак низка теоретичних, організаційно-економічних та соціокультурних аспектів досі залишаються недостатньо дослідженими. Бракує систематизації теоретичних засад, аналізу функціональних можливостей цифрових платформ в сучасних умовах та вивчення впливу чинників, як-от розмір і галузева специфіка підприємства чи цифрова грамотність персоналу, що ускладнює формування ефективних стратегій впровадження технологій [9].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування можливостей та напрямів інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управлінського обліку концесійних проєктів з метою підвищення ефективності управління, прозорості облікової інформації та якості управлінських рішень у межах державно-приватного партнерства.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань: дослідити особливості функціонування управлінського обліку в концесійних проєктах та визначити ключові обмеження традиційних підходів; узагальнити сучасні наукові підходи до цифрової трансформації управлінського обліку; проаналізувати потенціал застосування штучного інтелекту, машинного навчання, роботизованої автоматизації процесів, аналітики великих даних, блокчейну, смарт-контрактів і систем потрібного запису в управлінському обліку концесійних проєктів; визначити основні переваги та обмеження впровадження цифрових технологій з позицій ефективності, прозорості та контролю; окреслити напрями подальшого розвитку цифрових рішень у системі управлінського обліку концесійних проєктів.

Основні результати дослідження. Концесійні проєкти становлять ключову форму державно-приватного партнерства (ДПП), що є вирішальним для розвитку інфраструктури та надання публічних послуг. Довгостроковість, високий рівень ризиків, складна структура договорів і багатостороння взаємодія створюють суттєві виклики для управлінського обліку, зокрема у забезпеченні прозорості та точності інформації [2; 6], а також підкреслюють необхідність інтеграції цифрових технологій для оптимізації облікових процесів на всіх етапах життєвого циклу концесійних проєктів [2; 11]. Цифрова трансформація пропонує інноваційні рішення, підвищуючи ефективність, прозорість і стійкість даних проєктів [1].

Як стверджують Barreto et al., цифрова трансформація кардинально змінює управлінський облік, забезпечуючи автоматизацію, підвищення точності та прозорості інформації. У контексті концесійних проєктів вона дозволяє подолати складнощі, пов'язані з великими обсягами даних, складними інформаційними потоками та багатосторонньою взаємодією стейкхолдерів [14]. Основними напрямками цифровізації є штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), роботизована автоматизація процесів (RPA), аналіз великих даних (Big Data Analytics), блокчейн, смарт-контракти, які трансформують методи збору, обробки, аналізу та представлення даних [9; 10].

AI та ML інтегруються в управлінський облік для автоматизації процесів звірки, виявлення аномалій і прогнозування фінансових показників [10]. У концесійних проєктах ці технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних, наприклад, історичні дані про доходи від концесійних зборів (трафіку на автомагістралях чи використання портів), для прогнозування фінансових ризиків і оптимізації витрат. Наприклад, ML-алгоритми можуть виявляти закономірності в операційних даних, що допомагає прогнозувати коливання доходів або витрат, забезпечуючи точніше стратегічне планування [15]. Це особливо важливо для оцінки економічного впливу концесійних проєктів на етапі планування [14].

RPA автоматизує рутинні завдання, такі як обробка платежів за концесії, звірка банківських виписок і підготовка звітів, що дозволяє зменшити людські помилки та адміністративні витрати. У концесійних проєктах RPA може прискорити обробку транзакцій між державою та приватними операторами, наприклад, автоматично формувати звіти про доходи від концесійних зборів чи витрати на утримання інфраструктури. Це підвищує операційну ефективність, особливо для компанії, які працюють з великим обсягом документів, і дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях, таких як аналіз фінансових ризиків чи консультування стейкхолдерів [9].

Аналіз великих даних (Big Data) забезпечує обробку структурованих і неструктурованих даних для виявлення трендів, оцінки рентабельності та прогнозування ризиків [10]. Такий аналіз є ключовим в управлінському обліку, оскільки забезпечує обробку та аналіз великих обсягів інформації з різних внутрішніх та зовнішніх джерел для прийняття стратегічних рішень [8, с. 111]. У концесійних проєктах інтеграція даних IoT, наприклад, із датчиків трафіку, з фінансовими системами дозволяє оцінювати доходи від концесій у реальному часі. Це сприяє точному фінансовому плануванню та моніторингу виконання контрактів, що є ключовим на етапі структурування ДПП [3, с. 20]. Наприклад, аналітика великих даних може допомогти оцінити економічний і соціальний вплив концесійного проєкту [14].

Серед інноваційних цифрових технологій особливе місце посідає блокчейн. Це децентралізована,

розподілена база даних (реєстр), яка записує транзакції в «блоки», пов'язані між собою криптографічними «ланцюгами». Основні принципи роботи блокчейну, такі як децентралізація інформації, криптографічний захист, незмінність транзакції, розподілений реєстр, надають очевидні переваги блокчейну для управлінського обліку (Рис. 1).

Блокчейн надає багато потенційних можливостей для обліку, а саме: потрійний запис, незмінність транзакцій, автоматизація повторюваних завдань, що не потребують дискреційного вибору, представлення криптовалют у фінансовій звітності, управління ланцюгом створення вартості, соціальний та екологічний контроль та аудит, прозора звітність, а також інновації для бізнес-моделей та управлінських рішень [12].

Як зазначається у дослідженні Tafuro et al., саме ключові переваги блокчейну підкреслюють доцільність його застосування для обліку концесійних проєктів [4]. На глобальному рівні блокчейн розглядається як інструмент для сталого розвитку ДПП, пропонуючи децентралізований та незмінний реєстр для всіх транзакцій. Це дозволяє підвищити прозорість, безпеку, довіру між сторонами, а також знизити транзакційні витрати та рівень автоматизації [4]. Для концесійних проєктів, що часто передбачають складні фінансові потоки, велику кількість учасників та зацікавлених сторін, ці переваги є критично важливими.

У концесійних проєктах блокчейн може використовуватися для запису всіх фінансових транзакцій, таких як платежі за концесійні збори (наприклад, за використання автомагістралей чи портів),

забезпечуючи їхню відстежуваність і захист від шахрайства [4]. Наприклад, у проєктах Build-Operate-Transfer (BOT) блокчейн дозволяє фіксувати витрати на будівництво, доходи від експлуатації та передачу активів, створюючи єдине джерело даних для всіхстейкхолдерів [11]. Це зменшує потребу в посередниках, знижує транзакційні витрати та підвищує довіру між державою, приватними операторами та інвесторами. Дослідження показують, що блокчейн сприяє сталому розвитку ДПП, забезпечуючи прозорість і підзвітність, що є ключовим для довгострокових концесійних угод [4].

Смарт-контракти — самовиконувані угоди — умови яких записані в коді блокчейну та автоматично виконуються при досягненні заздалегідь визначених умов. Для управлінського обліку смарт-контракти мають величезний потенціал для автоматичного накопичення інформації та прийняття управлінських рішень [10]. Наприклад, автоматична оплата рахунків при отриманні товару, нарахування та виплата роялті або виконання договірних зобов'язань у концесійних угодах при досягненні певних показників ефективності або обсягів послуг. Такий підхід значно скорочує управлінські витрати [1; 4], забезпечує автоматичну звірку транзакцій між сторонами, зменшуючи ризик помилок, спрощуючи внутрішній контроль та аудит [12].

У проєктах ДПП, таких як управління платними дорогами чи аеропортами, смарт-контракти можуть автоматично обробляти платежі за використання інфраструктури на основі даних IoT (наприклад, датчиків трафіку), що знижує адміністративне навантаження та підвищує ефективність [5]. Напри-



Рис. 1. Переваги блокчейну для цілей обліку
Джерело: складено автором на основі [4; 11; 12; 16]

клад, у фінансуванні інфраструктурних проєктів смарт-контракти дозволяють автоматизувати розподіл доходів між інвесторами та операторами, забезпечуючи прозорість і точність [11]. Це сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню довіри між стейкхолдерами.

Особливої уваги заслуговує концепція «triple-entry accounting, ТЕА» (потрійного запису), яка, на думку окремих науковців, є значним кроком уперед від традиційного подвійного запису і тісно пов'язана з блокчейном [16]. Замість того, щоб кожна сторона концесійної угоди вела окремий облік, блокчейн дозволяє зареєструвати транзакцію у спільному, незмінному реєстрі, який одночасно є записом для обох сторін та верифікується третьою «стороною» — мережею блокчейну [17]. Це створює єдине, достовірне джерело інформації, що значно спрощує звірку даних, контроль та аудит концесійних проєктів.

Незважаючи на тісний зв'язок з фінансовим обліком та звітністю, потрійний запис, особливо на основі блокчейну, стає важливим інструментом в управлінському обліку. Дослідження Thies et al. визнає ТЕА як надійну основу для використання в системі управління для зниження управлінських витрат, запобігання шахрайству, захист даних, зменшення операційних ризиків [17].

Наукові дослідження підкреслюють потенціал ТЕА для безперешкодної інтеграції з корпоративними системами та інструментами штучного інтелекту, забезпечуючи комплексну прозорість у внутрішніх робочих процесах, ланцюгах поставок та взаємодії із зацікавленими сторонами та внутрішнього моніторингу [16].

Цифрові технології відіграють ключову роль у реалізації кожного етапу реалізації концесійних угод, включаючи оцінку можливостей, стратегічне планування, структурування проєкту й управління ризиками [14]. На етапі оцінки можливостей аналітика великих даних підтримує оцінку економічного та со-

ціального впливу концесійних проєктів, наприклад, прогнозуючи витрати та доходи від інфраструктурних об'єктів [15]. На етапі стратегічного планування ERP-системи, такі як SAP чи Oracle, оптимізують планування фінансових потоків і моніторинг виконання контрактів [9]. На етапі структурування ДПП блокчейн забезпечує прозорість транзакцій, а смарт-контракти автоматизують виконання умов [1]. Нарешті, на етапі управління ризиками IoT й аналітика даних дозволяють оцінювати фінансові та операційні ризики в реальному часі, наприклад, коливання доходів через економічні фактори [14]. Ці технології сприяють зниженню адміністративного навантаження, підвищенню прозорості та сталому розвитку концесійних проєктів [1].

Впровадження цифрових технологій в управлінський облік концесійних проєктів супроводжується низкою викликів, які зумовлені як технологічною складністю, так і специфікою державно-приватного партнерства (Рис. 2).

Недостатня цифрова компетентність управлінців та персоналу ускладнює адаптацію інновацій до систем обліку в межах ДПП, вимагаючи інвестицій у навчання та розвиток навичок роботи з AI, RPA, аналітичними інструментами та іншими цифровими рішеннями [5; 10; 13; 15]. Професія управлінського бухгалтера зазнає парадигматичного зсуву, що передбачає поєднання «твердих» технічних та «м'яких» аналітичних навичок [13]. У специфічному середовищі концесійної діяльності ці виклики посилюються інституційною фрагментованістю та різним рівнем цифрової готовності учасників, що ускладнює управлінський облік витрат, контроль за виконанням зобов'язань і оцінку ефективності [2].

Важливим бар'єром є суперечності між цифровими стандартами приватного і публічного секторів, що створює ризики інтеграції облікових систем, порушення прозорості та ускладнює транскордонну взаємодію [1; 6]. Цифровізація породжує також технічні



Рис. 2. Виклики впровадження цифрових технологій в управлінський облік концесійних проєктів
Джерело: розробка автора

та етичні дилеми щодо захисту даних, управління доступом до інформації та збереження професійної автономії управлінських бухгалтерів [10].

Застарілі інформаційні системи, особливо у державному секторі, перешкоджають інтеграції інноваційних рішень, таких як ERP чи блокчейн, оскільки часто є несумісними з хмарними платформами [9]. Запровадження технологій, включно з AI і блокчейном, потребує значних початкових інвестицій [8, с. 113], що може бути критичним обмеженням у країнах з обмеженими бюджетними ресурсами [14]. Відсутність уніфікованих цифрових рішень і стандартів для обліку в ДПП створює додаткову невизначеність, а також провокує професійний опір унаслідок побоювань щодо автоматизованого заміщення управлінських функцій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження сучасних цифрових технологій — зокрема штучного інтелекту (AI), роботизованої автоматизації процесів (RPA), аналітики великих даних (Big Data), блокчейну, смарт-контрактів та систем потрійного запису — здатне суттєво підвищити ефективність управлінського обліку в концесійних проєктах. Такі інструменти забезпечують вищий рівень прозорості та достовір-

ності облікових даних, сприяють автоматизації рутинних операцій, скороченню транзакційних витрат та підвищенню якості управлінських рішень. Запропоновані підходи мають потенціал для практичного застосування у процесах стратегічного планування, фінансового моніторингу, контролю виконання контрактів та оцінки ефективності проєктів у рамках державно-приватного партнерства.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку уніфікованих цифрових рішень та методичних рекомендацій для ведення управлінського обліку концесій, проведення моделювання економічного ефекту від впровадження цифрових технологій та визначення оптимального рівня їхньої окупності. Важливими напрямками є також оцінка соціально-економічного впливу цифровізації на різні групи стейкхолдерів, аналіз ризиків, пов'язаних із кібербезпекою та захистом даних, а також дослідження механізмів адаптації технологій до особливостей національного правового середовища та галузевої специфіки. Окрему увагу варто приділити вивченню інституційних бар'єрів та розробці стратегій підвищення цифрової компетентності персоналу, що є критично важливим для успішної реалізації інноваційних рішень у сфері управлінського обліку концесійних проєктів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Abbas G., Abbas A. Digital transformation in public-private partnerships: FinTech for sustainable compliance. 2025. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16789.23523>
2. Ebekozien A., Samsurijan M. S. Concession of public infrastructure: pitfalls and solutions from construction consultants perspective. *Asian Journal of Civil Engineering*. 2022. Vol. 23. P. 753–764. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42107-022-00455-7>
3. Nemyrovska O., Suntsova O., Horbovyi A. *Public-private partnership in the context of the public policy of digitalisation: scientific monograph*. Bialstok, Poland: E-Bwn, Bialostockie Wydawnictwo Naukowe, 2024. 85 p. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14966473>
4. Tafuro A., Dammacco G., Costa A. A conceptual study on the role of blockchain in sustainable development of public-private partnership. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, No 8. P. 175. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13080175>
5. Onyia U., Nwankwo U. Critical competencies for integration of digital technologies in managing PPP projects. *Discover Civil Engineering*. 2024. Vol. 1. 84. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44290-024-00094-8>
6. Heald D., Georgiou G. The substance of accounting for public-private partnerships. *Financial Accountability & Management*. 2011. Vol. 27. P. 217–247. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2011.00523.x>
7. Ковальчук В.В. Загальні положення формування облікового забезпечення управління процесами реалізації договору концесії. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 317–322. URL: <https://oaji.net/articles/2019/727-1552311859.pdf> (дата звернення: 05.01.2026).
8. Гаркуша С.А. Діджиталізація управлінського обліку: особливості застосування інформаційних систем. *Business Navigator*. 2025. № 1(78). С. 108–133. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-18>
9. Пушкар І., Гладчук Г., Храпач К. Діджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58>

10. Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S. Advancements in management accounting and digital technologies: a systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.52399/001c.137301>
11. Zhang Y., Wang Z., Deng J., Gong Z., Flood I., Wang Y. Framework for a blockchain-based infrastructure project financing system. *IEEE Access*. 2021. Vol. 9. P. 141555–141570. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3119589>
12. Bellucci M., Cesa Bianchi D., Manetti G. Blockchain in accounting practice and research: systematic literature review. *Meditari Accountancy Research*. 2022. Vol. 30, No 7. P. 121–146. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2021-1477>
13. Arkhipova D., Montemari M., Mio C., Marasca S. Digital technologies and the evolution of the management accounting profession: a grounded theory literature review. *Meditari Accountancy Research*. 2024. Vol. 32, No 7. P. 35–64. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2023-2097>
14. Digital Cooperation Organization. *The development of the digital economy: fostering public private partnership*. 2024. URL: <https://dco.org/wp-content/uploads/2024/10/Public-Private-Partnership.pdf> (дата звернення: 05.01.2026).
15. Oanh L. T. T., Ngoc B. T., Dung N. T., Trang N. T., Anh V. T. K. The impact of digital transformation in management accounting on governance efficiency: the intermediary role of accounting information quality. *Journal of Governance & Regulation*. 2025. Vol. 14, No 1. P. 295–306. DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart6>
16. Grigg I. Triple entry accounting. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No 2. P. 76. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17020076>
17. Thies S., Kureljusic M., Karger E., Krämer T. Blockchain-based triple-entry accounting: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Information Systems*. 2023. Vol. 37, No 3. P. 101–118. DOI: <https://doi.org/10.2308/ISYS-2022-029>

References

1. Abbas, G., & Abbas, A. (2025). Digital transformation in public-private partnerships: FinTech for sustainable compliance. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16789.23523>.
2. Ebekozien, A., & Samsurijan, M. S. (2022). Concession of public infrastructure: pitfalls and solutions from construction consultants perspective. *Asian Journal of Civil Engineering*. Vol. 23. P. 753–764. <https://doi.org/10.1007/s42107-022-00455-7>
3. Nemyrovska, O., Suntsova, O., & Horbovyi, A. (2024). *Public-private partnership in the context of the public policy of digitalisation: scientific monograph*. Bialstok, Poland: E-Bwn, Bialostockie Wydawnictwo Naukowe. 85 p. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14966473>
4. Tafuro, A., Dammacco, G., & Costa, A. (2023). A conceptual study on the role of blockchain in sustainable development of public–private partnership. *Administrative Sciences*. Vol. 13, № 8. P. 175. <https://doi.org/10.3390/admsci13080175>
5. Onyia, U., & Nwankwo, U. (2024). Critical competencies for integration of digital technologies in managing PPP projects. *Discover Civil Engineering*. Vol. 1. 84. <https://doi.org/10.1007/s44290-024-00094-8>
6. Heald, D., & Georgiou, G. (2011). The substance of accounting for public-private partnerships. *Financial Accountability & Management*. Vol. 27. P. 217–247. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2011.00523.x>
7. Kovalchuk, V. V. (2018). Zahalni polozhennya formuvannya oblikovoho zabezpechennya upravlinnya protsesamy realizatsiyi dohovoru kontsesiyi [General provisions for the formation of accounting support for the management of concession agreement implementation processes]. *Biznes Inform — Business Inform*, 12, 317–322. URL: <https://oaji.net/articles/2019/727-1552311859.pdf> [in Ukrainian].
8. Harkusha, S. A. (2025). Didzhytalizatsiia upravlins'koho obliku: osoblyvosti zastosuvannya informatsiinykh system [Digitalization of management accounting: features of the application of information systems]. *Business Navigator*, 1(78), 108–133. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-18> [in Ukrainian].
9. Pushkar, I., Hladchuk, H., & Khrapach, K. (2024). Didzhytalizatsiia yak instrument optymizatsii upravlins'koho obliku na pidpriemstvakh Ukrainy [Digitalization as a tool for optimizing management accounting at Ukrainian enterprises]. *Economy and society*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58> [in Ukrainian].
10. Barreto, A., Gomes, P., Quesado, P., & O'Sullivan, S. (2025). Advancements in management accounting and digital technologies: a systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*, 34. <https://doi.org/10.52399/001c.137301>
11. Zhang, Y., Wang, Z., Deng, J., Gong, Z., Flood, I., & Wang, Y. (2021). Framework for a blockchain-based infrastructure project financing system. *IEEE Access*, 9, 141555–141570. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3119589>
12. Bellucci, M., Cesa Bianchi, D., & Manetti, G. (2022). Blockchain in accounting practice and research: systematic literature review. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 121–146. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2021-1477>
13. Arkhipova, D., Montemari, M., Mio, C., & Marasca, S. (2024). Digital technologies and the evolution of the management accounting profession: a grounded theory literature review. *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 35–64. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2023-2097>
14. Digital Cooperation Organization. (2024). *The development of the digital economy: fostering public private partnership*. URL: <https://dco.org/wp-content/uploads/2024/10/Public-Private-Partnership.pdf>

15. Oanh, L.T.T., Ngoc, B.T., Dung, N.T., Trang, N.T., & Anh, V.T.K. (2025). The impact of digital transformation in management accounting on governance efficiency: the intermediary role of accounting information quality. *Journal of Governance & Regulation*, 14(1), 295–306. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart6>
16. Grigg, I. (2024). Triple entry accounting. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 76. <https://doi.org/10.3390/jrfm17020076>
17. Thies, S., Kureljusic, M., Karger, E., & Krämer, T. (2023). Blockchain-based triple-entry accounting: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Information Systems*, 37(3), 101–118. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2022-029>

Дата першого надходження статті до видання: 13.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Халатур Світлана Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Khalatur Svitlana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0001-8331-3341*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11955

ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ІНСТРУМЕНТАМИ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

WAYS TO STRENGTHEN UKRAINE'S FINANCIAL SECURITY USING BUDGETARY AND TAX POLICY INSTRUMENTS

Анотація. Вступ. Сучасні трансформації економічного середовища України відбуваються в умовах зростання глобальних ризиків, посилення фінансових дисбалансів та необхідності забезпечення стійкості державних фінансів. Фінансова безпека держави стає ключовим чинником її економічної стабільності, здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам та формувати умови для довгострокового розвитку. У цих умовах особливого значення набуває ефективність бюджетно-податкової політики, яка виступає основним інструментом регулювання фінансових потоків, перерозподілу ресурсів та стимулювання економічної активності. Раціональне поєднання фіскальних механізмів, удосконалення системи управління державними доходами й видатками, а також підвищення прозорості та передбачуваності податкового середовища створюють підґрунтя для зміцнення фінансової безпеки України. Постає необхідність поглибленого дослідження ролі бюджетно-податкової політики у формуванні фінансової стійкості держави та визначення шляхів її оптимізації в умовах сучасних викликів.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до посилення фінансової безпеки України шляхом удосконалення інструментів бюджетно-податкової політики, визначення їх впливу на стійкість державних фінансів та формування ефективних механізмів фіскального регулювання, що забезпечують збалансований розвиток економіки та підвищення здатності держави протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти України, що регламентують формування та реалізацію бюджетно-податкової політики, офіційні статистичні дані щодо стану державних фінансів, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці фінансової безпеки та фіскального регулювання. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації для визначення сутності фінансової безпеки та ролі бюджетно-податкових інструментів у її забезпеченні, методи аналізу й синтезу для оцінювання впливу фіскальних механізмів на стійкість фінансової системи, а також логічного узагальнення для формування висновків щодо оптимізації бюджетно-податкової політики з метою зміцнення фінансової безпеки України.

Результати. У науковій статті обґрунтовано ключові напрями посилення фінансової безпеки України шляхом удосконалення інструментів бюджетно-податкової політики та визначено їхню роль у стабілізації державних фінансів. Розкрито взаємозв'язок між ефективністю фіскального регулювання та рівнем стійкості фінансової системи, що дозволило окреслити механізми впливу податкових і бюджетних інструментів на формування фінансової безпеки. Проаналізовано сучасний стан бюджетної та податкової політики, виявлено структурні дисбаланси, які послаблюють фінансову стійкість держави, та визначено напрями їх усунення. Запропоновані підходи до оптимізації фіскальних механізмів сприятимуть підвищенню ефективності управління державними ресурсами, зміцненню дохідної бази бюджету, зменшенню фіскальних ризиків і



формуванню більш передбачуваного та стабільного фінансового середовища. Отримані результати підкреслюють важливість комплексного використання бюджетно-податкових інструментів для забезпечення фінансової безпеки України в умовах зростання внутрішніх і зовнішніх викликів.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на поглибленому аналізі ефективності окремих інструментів бюджетно-податкової політики та їх здатності забезпечувати стійкість фінансової системи в умовах зростання економічних і геополітичних ризиків. Перспективним напрямом є розроблення методичного підходу до оцінювання впливу фіскальних рішень на рівень фінансової безпеки держави, а також удосконалення моделей прогнозування фіскальних ризиків. Подальше дослідження механізмів взаємодії бюджетної та податкової політики сприятиме формуванню комплексних рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості України та підвищення ефективності управління державними фінансами.

Ключові слова: детінізація, фінансова безпека, держава, бюджетно-податкова політика, бюджет, доходи, податки, видатки, фіскальні ризики.

Summary. Introduction. The current transformation of Ukraine's economic environment is unfolding amid growing global risks, increasing financial imbalances, and the urgent need to strengthen the resilience of public finances. Financial security has become a fundamental determinant of national stability, the ability to withstand internal and external threats, and the capacity to ensure long-term economic development. Under these circumstances, the effectiveness of fiscal policy plays a crucial role as a primary instrument for regulating financial flows, redistributing resources, and stimulating economic activity. A well-balanced combination of budgetary and tax mechanisms, improvements in the management of public revenues and expenditures, and enhanced transparency and predictability of the tax system form the basis for reinforcing Ukraine's financial security. This highlights the need for an in-depth examination of the role of fiscal policy in shaping the country's financial stability and for identifying pathways to its optimization in the face of contemporary challenges.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and practical approaches to strengthening Ukraine's financial security through the improvement of fiscal policy instruments, to determine their impact on the stability of public finances, and to develop effective mechanisms of fiscal regulation that support balanced economic development and enhance the state's ability to withstand internal and external threats.

Materials and methods. The materials of the study include the regulatory and legal framework of Ukraine governing the formation and implementation of fiscal policy, official statistical data on the state of public finances, and scholarly works by domestic and foreign authors addressing issues of financial security and fiscal regulation. The research employs methods of theoretical generalization and systematization to define the essence of financial security and the role of fiscal instruments in its enhancement, as well as methods of analysis and synthesis to assess the impact of fiscal mechanisms on the stability of the financial system. Logical generalization is used to formulate conclusions regarding the optimization of budgetary and tax policy aimed at strengthening Ukraine's financial security.

Results. The scientific article substantiates the key directions for strengthening Ukraine's financial security through the improvement of fiscal policy instruments and identifies their role in stabilizing public finances. The study reveals the relationship between the effectiveness of fiscal regulation and the resilience of the financial system, which makes it possible to outline the mechanisms through which tax and budgetary tools influence the formation of financial security. The current state of budgetary and tax policy is analyzed, structural imbalances that weaken the country's financial stability are identified, and directions for their elimination are proposed. The suggested approaches to optimizing fiscal mechanisms contribute to enhancing the efficiency of public resource management, strengthening the revenue base of the budget, reducing fiscal risks, and creating a more predictable and stable financial environment. The results emphasize the importance of comprehensive use of fiscal instruments to ensure Ukraine's financial security amid increasing internal and external challenges.

Discussion. Further research should focus on an in-depth assessment of the effectiveness of specific fiscal policy instruments and their capacity to maintain the resilience of the financial system under increasing economic and geopolitical risks. A promising direction involves developing a methodological approach for evaluating the impact of fiscal decisions on the level of national financial security, as well as improving models for forecasting fiscal risks. Continued exploration of the interaction between budgetary and tax policy will contribute to the formation of comprehensive solutions aimed at strengthening Ukraine's financial stability and enhancing the efficiency of public finance management.

Key words: de-shadowing, financial security, state, fiscal policy, budget, revenues, taxes, expenditures, fiscal risks.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах посилення внутрішніх і зовнішніх викликів, що зумовлюють зростання фінансових ризиків та ускладнюють забезпечення стабільності державних фінансів. Глобаліза-

ційні процеси, структурні дисбаланси, війсьні загрози та нестабільність світових ринків формують нові вимоги до системи управління фінансовою безпекою держави. У таких умовах бюджетно-податкова політика стає ключовим інструментом впливу на економічну динаміку, перерозподіл ресурсів і формування стійкого фінансового середовища. Проте наявні механізми

фіскального регулювання не завжди забезпечують достатній рівень адаптивності та ефективності, що проявляється у зростанні дефіциту бюджету, борговому навантаженні, нерівномірності податкового навантаження та обмежених можливостях держави щодо протидії фінансовим загрозам. Зміна пріоритетів економічного розвитку, необхідність підвищення прозорості та результативності фіскальних рішень, а також потреба у зміцненні довіри до державної фінансової політики вимагають переосмислення ролі бюджетно-податкових інструментів у забезпеченні фінансової безпеки України. Постає потреба у визначенні шляхів удосконалення фіскальної політики, здатної забезпечити стійкість фінансової системи та ефективну протидію сучасним загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасному науковому дискурсі питання зміцнення фінансової безпеки України посідає центральне місце, що зумовлено зростанням економічних, політичних та геополітичних ризиків. Аналіз наукових праць свідчить про багатовимірність проблематики та різні підходи дослідників до оцінювання ролі бюджетно-податкової політики у забезпеченні фінансової стабільності держави. У своїх наукових напрацюваннях Маринів Д. М. досліджує вплив фінансової політики на стан бюджетної безпеки України, акцентуючи увагу на структурних характеристиках бюджетної системи, борговому навантаженні та ефективності управління державними фінансами. Автор визначає ключові загрози бюджетній безпеці та обґрунтовує необхідність удосконалення фінансової політики як інструменту стабілізації державних фінансів [1].

Проблематика бюджетно-податкової політики як чинника економічної стабільності розкривається також у дослідженнях Огренич Ю. О., Щєбликіної І. О. та Сопіної А. Є., які аналізують сучасний стан фіскальної системи України та визначають її основні дисфункції. Автори звертають увагу на неефективність податкового адміністрування, надмірне податкове навантаження та дисбаланси у структурі бюджетних видатків, що знижують результативність фіскального регулювання. У роботі пропонуються напрями вдосконалення бюджетно-податкової політики, спрямовані на підвищення прозорості, передбачуваності та ефективності державних фінансів [2].

Значний внесок у дослідження взаємозв'язку між фіскальною політикою та тінізацією економіки зробили Котвицька Н. М., Стародубова І. В. та Буряк В. В., які розглядають бюджетно-податкові інструменти як засіб боротьби з тіньовою діяльністю в умовах економічної трансформації. Автори аналізують механізми впливу податкової політики на рівень тінізації та підкреслюють важливість комплексного підходу до протидії тіньовим процесам, що передбачає удосконалення податкового контролю, підвищення прозорості фінансових операцій та посилення відповідальності за порушення фіскальної дисципліни [3].

У цьому контексті дослідження Косової Т. Д. та Тренкіна Є. С. доповнює наукову картину, оскільки автори розглядають бюджетно-податкові відносини як ключовий елемент системи фінансової безпеки України, особливо в аспекті детінізації економіки. Вони аналізують взаємозалежність між ефективністю фіскальної політики та рівнем тінізації, визначають бар'єри, що перешкоджають зменшенню тіньового сектору, та пропонують шляхи їх подолання. Дослідники наголошують, що підвищення довіри до податкової системи та прозорості бюджетного процесу є необхідними умовами зміцнення фінансової безпеки [4].

Проблеми тінізації та корупції як загроз економічній та фінансовій безпеці держави ґрунтовно аналізує Ружицький І. Ю., який досліджує масштаби тіньових процесів, їхні причини та наслідки для економічної стабільності. Автор підкреслює, що корупційні ризики суттєво послаблюють ефективність державного управління та знижують результативність фіскальної політики, що вимагає розроблення дієвих механізмів оцінювання та мінімізації негативного впливу тіньової діяльності [5].

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що дослідження різних авторів доповнюють одне одного та формують цілісне бачення ролі бюджетно-податкової політики у зміцненні фінансової безпеки України. У центрі уваги науковців перебувають питання ефективності фіскального регулювання, протидії тінізації, підвищення прозорості бюджетного процесу та формування стійкої системи державних фінансів. Такий комплексний підхід створює підґрунтя для подальших досліджень і розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації бюджетно-податкової політики в умовах сучасних викликів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до зміцнення фінансової безпеки України шляхом удосконалення інструментів бюджетно-податкової політики, визначення їх впливу на стійкість державних фінансів та формування ефективних механізмів фіскального регулювання, які забезпечують збалансований розвиток економіки та підвищують здатність держави протистояти внутрішнім і зовнішнім фінансовим загрозам.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан фінансової безпеки України формувався у 2019–2021 роках під впливом пандемії COVID-19, а з лютого 2022 року — під впливом повномасштабної військової агресії РФ проти України. Повномасштабна війна спричинила глибокий макроекономічний шок, різке скорочення виробництва, втрату частини територіального та економічного потенціалу, руйнування інфраструктури й суттєве зменшення внутрішніх доходів бюджету. Водночас різко зросли видатки на оборону, безпеку, соціальну підтримку населення та відновлення критичної інфраструктури, що суттєво посилило навантаження на державні фінанси.

Фінансова система країни зазнала значного стресу, однак зберегла функціональність. Банківський сектор продемонстрував відносну стійкість, що стало важливим чинником підтримання платіжної дисципліни та довіри до фінансових інституцій. Водночас високі військові ризики, інфляційний тиск і валютні коливання продовжують створювати потенційні загрози фінансовій стабільності. Проте попри надзвичайно складні умови, державі вдалося адаптувати бюджетно-податкову політику до військових реалій, запровадити тимчасові податкові зміни, посилити контроль за витратами та забезпечити безперервність фінансування ключових потреб. У 2023–2025 роках спостерігаються ознаки поступової макроекономічної стабілізації, однак фінансова безпека України й надалі залишається вразливою до тривалості військових дій, обсягів міжнародної допомоги та темпів післявоєнного відновлення [6].

Бюджетно-податкова політика України є складовою фінансової політики держави та спрямована на формування й ефективний розподіл фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансової безпеки держави. Формування та реалізація бюджетно-податкової політики координується Міністерством фінансів України, яке розробляє проекти бюджетних і податкових рішень та забезпечує їх методологічний супровід. Реалізація політики здійснюється через систему взаємопов'язаних інструментів, що охоплюють як дохідну, так і видаткову частини державного бюджету, а також механізми регулювання бюджетного балансу (рис. 1).

Ключовим інструментом виступають податкові надходження, які формують основну частину доходів бюджету. Через встановлення загальнодержавних і місцевих податків, визначення їх ставок, поряд-

ку адміністрування та сплати держава акумулює фінансові ресурси для виконання своїх функцій. Зміна податкових ставок або бази оподаткування використовується як засіб впливу на інвестиційну активність, рівень споживання, заощадження та ділову кон'юнктуру загалом. Важливим елементом є також застосування податкових пільг і стимулів, які спрямовані на підтримку окремих галузей економіки, малого та середнього бізнесу, інноваційної діяльності чи соціально вразливих груп населення. Таким чином, податкова система виконує не лише фінансову, а й регулюючу функцію. Не менш значущим інструментом являються державні видатки, за допомогою яких забезпечується фінансування оборони, соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, інфраструктурних проєктів та інших напрямів публічної політики. Обсяг і структура видатків визначаються законом про державний бюджет, який ухвалюється Верховна Рада України. Через зміну масштабів бюджетних витрат держава може стимулювати сукупний попит або, навпаки, стримувати інфляційні процеси, забезпечуючи стабілізаційну функцію фінансової політики.

Інструментом покриття дефіциту бюджету виступають державні запозичення, що здійснюються шляхом розміщення державних цінних паперів на внутрішньому ринку або залучення зовнішніх кредитів. Управління державним боргом передбачає контроль за його обсягом, структурою та вартістю обслуговування з метою мінімізації боргових ризиків для економіки. Водночас регулювання співвідношення між доходами і видатками бюджету, тобто управління дефіцитом/профіцитом, є самостійним інструментом забезпечення фінансової стійкості держави [7].

Проаналізуємо застосування вищеописаних інструментів бюджетно-податкової політики в Україні за 2021–2025 роки та їх вплив на забезпечення фінансової безпеки держави. У структурі податкових надходжень до бюджету України найбільшу частку становлять внутрішні податки на товари та послуги — 29,47%, що вказує на переважання фінансової моделі, орієнтованої на оподаткування споживання. Усередині цієї групи ключову роль відіграє податок на додану вартість з імпортованих товарів, частка якого сягає 14%, що перевищує надходження від ПДВ з вітчизняних товарів (7,99%). Така структура відображає високу частку імпортової складової у внутрішньому споживанні, а також фінансову значущість зовнішньоекономічних операцій для формування бюджету. Водночас це формує ризики для фінансової стійкості в умовах скорочення імпорту або порушення логістичних ланцюгів, що особливо актуально в період військових дій (рис. 2).

Акцизні податки також займають помітне місце у структурі доходів: 3,12% припадає на акциз з вироблених в Україні підакцизних товарів і 4,21% — на акциз із ввезених товарів. Переважання імпортного акцизу над внутрішнім додатково підтверджує



Рис. 1. Інструменти бюджетно-податкової політики України

Джерело: складено автором на основі [6; 7]

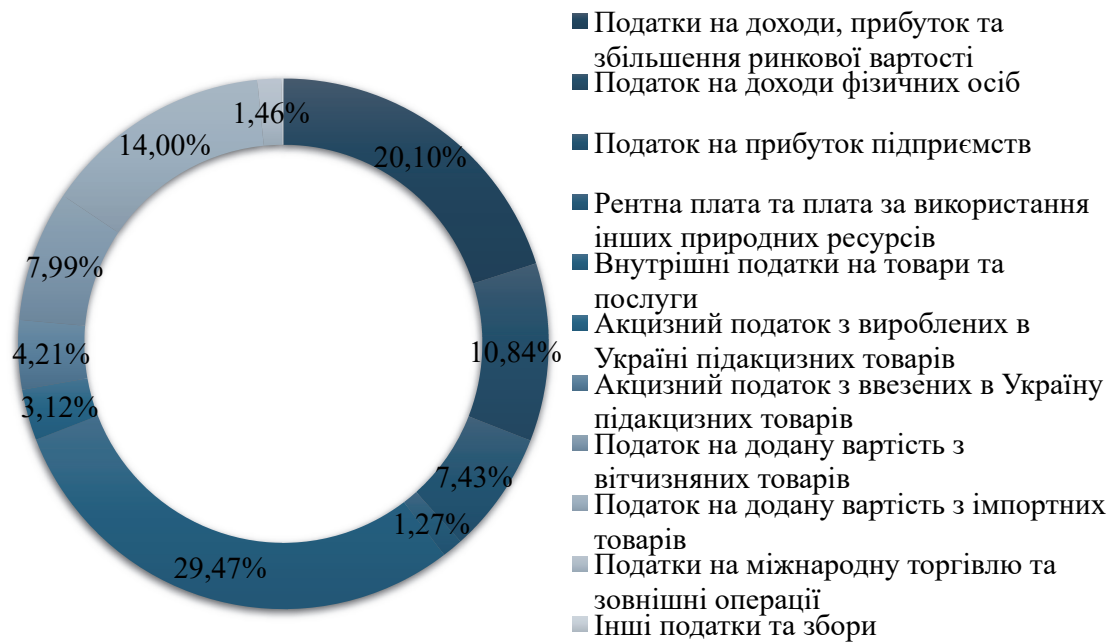


Рис. 2. Структура податкових надходжень до бюджету України у 2025 році, %

Джерело: складено автором на основі [8; 9]

залежність бюджету від імпортованих потоків. Акцизне оподаткування традиційно виконує як фінансову, так і регулюючу функцію, впливаючи на споживання окремих товарів, однак його ефективність значною мірою залежить від рівня платоспроможності населення та обсягів легального обігу продукції. Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості формують 20,10% загальних надходжень. У середині цієї групи найбільшу частку займає податок на доходи фізичних осіб — 10,84%, що свідчить про значну роль ринку праці у формуванні доходів бюджету [8].

Податок на прибуток підприємств забезпечує 7,43%, що відображає обмежену прибутковість бізнесу та вплив кризових явищ на фінансові результати підприємств. В умовах воєнної економіки та нестабільності частка корпоративного оподаткування традиційно знижується через падіння виробництва, релокацію бізнесу та зростання витрат. Рентна плата та плата за використання природних ресурсів становлять лише 1,27%, що свідчить про відносно невелику фінансову роль ресурсного сектору в структурі доходів порівняно з країнами, економіка яких більшою мірою базується на видобувних галузях. Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції формують 1,46% доходів, що є порівняно незначною часткою. Це пов'язано як із лібералізацією зовнішньої торгівлі, так і з міжнародними зобов'язаннями щодо зниження митних бар'єрів. Інші податки та збори займають мінімальну частку — 0,11%, що свідчить про їх другорядне значення у системі податкових надходжень.

Загалом структура податкових надходжень України характеризується переважанням непрямих

податків над прямими, що забезпечує відносну стабільність надходжень навіть за умов коливань прибутковості підприємств, але водночас підвищує чутливість бюджету до змін споживчого попиту та імпортової динаміки. Така модель є типовою для економік із високою часткою тіньового сектору та нестабільними фінансовими результатами бізнесу. В умовах воєнного стану вона дозволяє підтримувати фінансову спроможність держави, проте в довгостроковій перспективі потребує поступового посилення ролі прямих податків і розширення податкової бази для зміцнення фінансової безпеки [9].

Динаміка виконання бюджету Україною у 2021–2025 роках демонструє різке розширення масштабів державних фінансів на тлі повномасштабної війни, що розпочалася у 2022 році, а також стійке зростання дефіциту бюджету. В 2021 році доходи державного бюджету становили 1296852 млн. грн, тоді як видатки — 1490258,9 млн. грн, що зумовило від'ємне сальдо на рівні 197937,4 млн. грн. Такий дефіцит мав помірний характер і відповідав відносно стабільному макроекономічному середовищу довоєнного періоду.

Проте 2022 року відбулися кардинальні зміни. Доходи зросли до 1787395,6 млн. грн, однак видатки підвищилися значно швидшими темпами — до 2705423,3 млн. грн. У результаті дефіцит бюджету зріс до 914701,7 млн. грн, тобто майже у 4,6 рази порівняно з 2021 роком. Основною причиною такого розриву стало різке збільшення фінансування сектору оборони, безпеки, соціальної підтримки населення та відновлення зруйнованої інфраструктури. Водночас доходи, попри номінальне зростання,

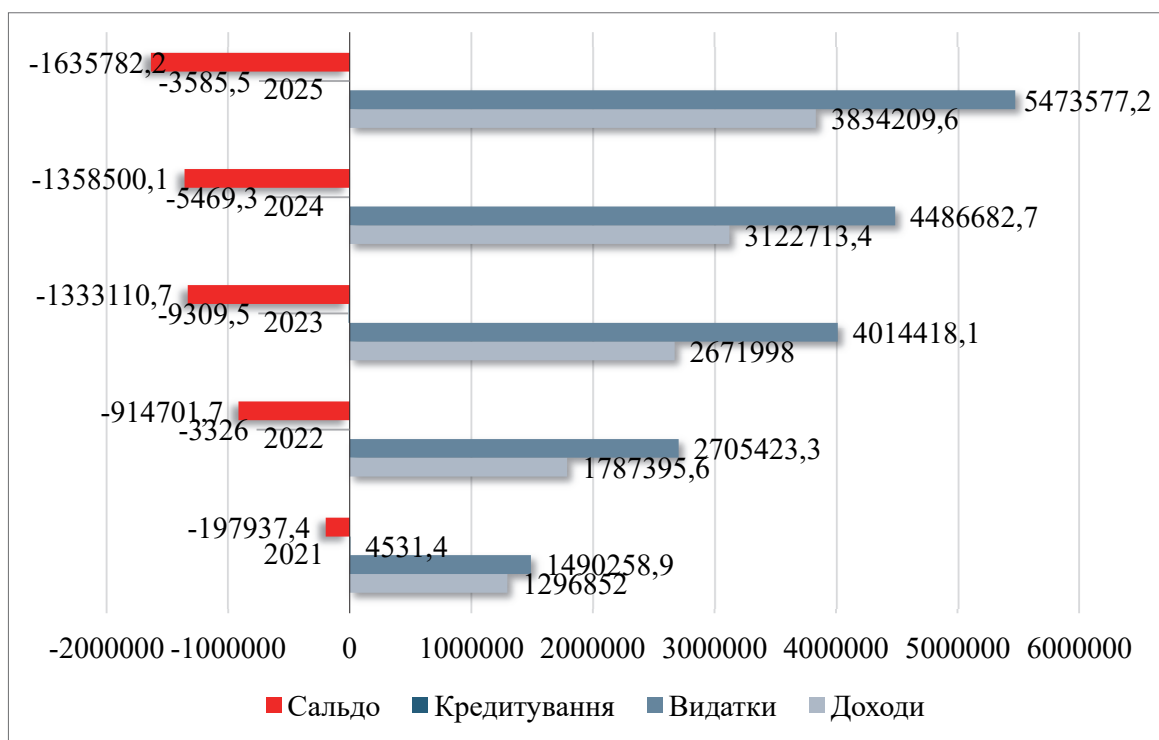


Рис. 3. Динаміка виконання бюджету України за 2021–2025 роки, млн. грн

Джерело: складено автором на основі [10; 11]

формувалися в умовах падіння економічної активності, що компенсувалося інфляційним ефектом і міжнародною фінансовою допомогою (рис. 3).

Протягом 2023 року тенденція до розширення бюджетних показників збереглася. Доходи зросли до 2671998 млн. грн, що на 884602,4 млн. грн більше, ніж у 2022 році. Видатки досягли 4014418,1 млн. грн, збільшившись на 1308994,8 млн. грн порівняно з попереднім роком. Дефіцит поглибився до –1333110,7 млн. грн. Така динаміка пояснюється продовженням активної фази війни, потребами у фінансуванні оборонних програм та інфляційним підвищенням вартості державних закупівель [10].

У 2024 році доходи становили 3122713,4 млн. грн, а видатки — 4486682,7 млн. грн. Дефіцит збільшився до –1358500,1 млн. грн, що свідчить про збереження значного фіскального розриву. Попри поступове відновлення економічної активності та адаптацію бізнесу до воєнних умов, видаткова частина бюджету залишалася високою через потребу фінансування оборони та післявоєнного відновлення. Зростання доходів частково зумовлене інфляцією, розширенням податкової бази та стабілізацією адміністрування податків.

В 2025 році доходи зросли до 3834209,6 млн. грн, а видатки — до 5473577,2 млн. грн. Дефіцит досяг –1635782,2 млн. грн, що є найвищим показником за аналізований період. Збільшення видатків на 986894,5 млн. грн порівняно з 2024 роком випереджає приріст доходів, який становив 711496,2 млн. грн. Це свідчить про збереження високого рівня бюджетного навантаження, пов'язаного з воєнни-

ми потребами, обслуговуванням державного боргу та масштабними програмами відновлення. Показники кредитування протягом 2022–2025 років мають від'ємне значення (–3326 млн. грн у 2022 році, –9309,5 млн. грн у 2023 році, –5469,3 млн. грн у 2024 році та –3585,5 млн. грн у 2025 році), що відбулось внаслідок зміни підходів до державного кредитування в умовах обмежених ресурсів. У 2021 році кредитування мало позитивне значення 4531,4 млн. грн, що відповідало більш збалансованій фінансовій ситуації [11].

Динаміка державного боргу Україна у 2021–2025 роках відображає різке зростання як зовнішніх, так і внутрішніх зобов'язань, причому темпи приросту зовнішнього боргу є суттєво вищими. У 2021 році обсяг зовнішнього боргу становив 1560230,0 млн. грн, тоді як внутрішній борг дорівнював 1111597,6 млн. грн. Співвідношення між ними було відносно збалансованим, а загальний борговий тягар залишався контрольованим у межах довоєнної макрофінансової стабільності.

Протягом 2022 року, зовнішній борг зріс до 2610945,6 млн. грн, тобто на 1050715,6 млн. грн порівняно з 2021 роком. Внутрішній борг також збільшився до 1460737,5 млн. грн, що означає приріст на 349139,9 млн. грн. Основною причиною такого стрибка стало різке розширення бюджетного дефіциту та потреба у фінансуванні оборонних і соціальних видатків в умовах падіння економічної активності. Значну частину ресурсів було залучено від міжнародних фінансових організацій та іноземних

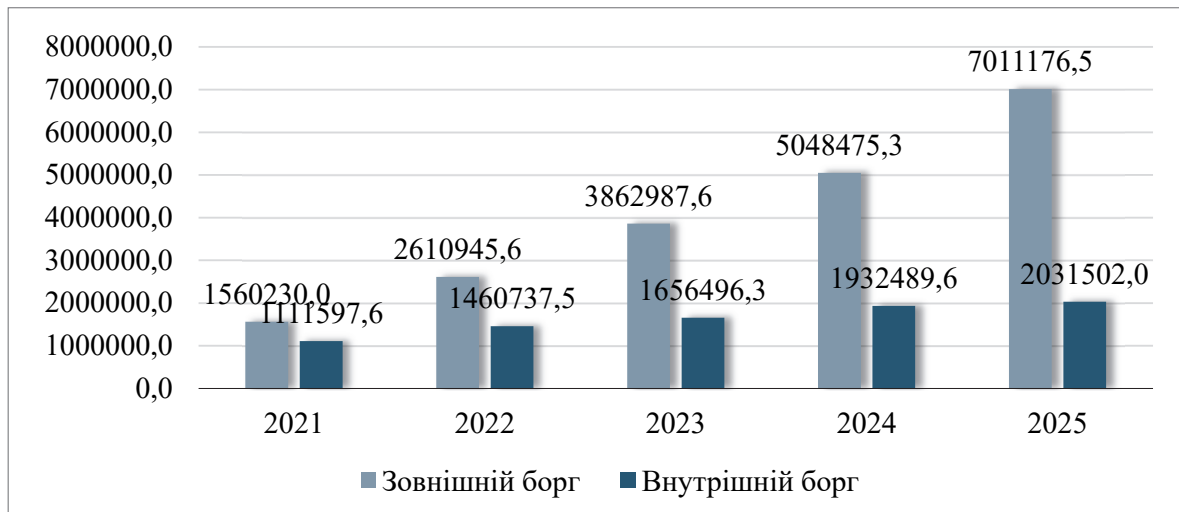


Рис. 4. Динаміка зовнішнього і внутрішнього боргу України за 2021–2025 роки, млн. грн

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

партнерів на пільгових умовах, що пояснює зростання зовнішнього боргу (рис. 4).

У 2023 році тенденція до нарощування боргових зобов'язань збереглася. Зовнішній борг досяг 3862987,6 млн. грн, що на 1252042,0 млн. грн більше, ніж у 2022 році. Внутрішній борг зріс до 1656496,3 млн. грн, продемонструвавши приріст на 195758,8 млн. грн. Така динаміка зумовлена продовженням воєнних дій, високим бюджетним дефіцитом і необхідністю покриття поточних видатків за рахунок як внутрішніх запозичень через розміщення облігацій внутрішньої державної позики, так і зовнішньої фінансової допомоги.

Протягом 2024 року зовнішній борг зріс до 5048475,3 млн. грн, тобто на 1185487,7 млн. грн більше, ніж у 2023 році. Внутрішній борг досяг 1932489,6 млн. грн, збільшившись на 275993,3 млн. грн. Хоча економіка поступово адаптувалася до воєнних умов, обсяги потреб у фінансуванні залишалися значними через витрати на оборону, відновлення інфраструктури та обслуговування раніше залучених зобов'язань. Крім того, на зростання зовнішнього боргу впливала девальвація національної валюти, яка підвищувала гривневий еквівалент валютних зобов'язань [12].

В 2025 році зовнішній борг зріс до 7011176,5 млн. грн, що означає приріст на 1962701,2 млн. грн за рік і більш ніж чотириразове зростання порівняно з 2021 роком. Внутрішній борг збільшився до 2031502,0 млн. грн, що на 99012,4 млн. грн більше, ніж у 2024 році. Сповільнення темпів приросту внутрішнього боргу порівняно із зовнішнім може свідчити про обмеженість внутрішнього фінансового ринку та переорієнтацію на зовнішні джерела фінансування, включно з програмами міжнародної допомоги та кредитами під гарантії партнерів.

Загалом за 2021–2025 роки зовнішній борг зріс на 5450946,5 млн. грн, тоді як внутрішній —

на 919904,4 млн. грн. Така асиметрія пояснюється масштабною міжнародною підтримкою України у воєнний період, значними бюджетними дефіцитами, потребою фінансування оборонного сектору та соціальних програм, а також валютними коливаннями. Зростання зовнішнього боргу підвищує залежність фінансової системи від зовнішніх кредиторів і створює довгострокові ризики для боргової стійкості, однак у воєнних умовах саме зовнішні ресурси стали ключовим чинником збереження платоспроможності держави та фінансової стабільності [13].

Зміцнення фінансової безпеки України в умовах воєнних і посткризових викликів безпосередньо пов'язане з ефективністю застосування інструментів бюджетно-податкової політики. Фінансова безпека держави передбачає стабільність бюджетної системи, збалансованість державних фінансів, стійкість до внутрішніх і зовнішніх шоків, а також здатність своєчасно виконувати соціальні та оборонні зобов'язання. Досягнення цих цілей можливе через узгоджене використання податкових надходжень, податкових ставок і пільг, державних видатків, механізмів управління бюджетним дефіцитом і державним боргом.

Першочерговим напрямом зміцнення фінансової безпеки є підвищення ефективності формування податкових надходжень. Йдеться не лише про потенційне коригування податкових ставок, а передусім про розширення податкової бази, детінізацію економіки та цифровізацію фіскальних процедур. Стабільні та прогнозовані надходження до бюджету створюють основу для фінансування стратегічних потреб держави без надмірного боргового навантаження. Водночас важливим є дотримання балансу між фіскальною достатністю та збереженням стимулів до підприємницької активності, щоб посилення податкової дисципліни не призводило до згортання економічної ініціативи (рис. 5).



Рис. 5. Шляхи зміцнення фінансової безпеки України інструментами бюджетно-податкової політики
Джерело: складено автором на основі [14; 15; 18]

Іншим шляхом зміцнення фінансової безпеки є виважене регулювання податкових ставок і застосування податкових пільг. Оптимізація ставок повинна забезпечувати стабільні доходи бюджету без надмірного фіскального тиску на бізнес і населення. Податкові пільги доцільно спрямовувати на підтримку інновацій, відновлення інфраструктури, розвиток оборонно-промислового комплексу та критично важливих галузей економіки. При цьому важливо запроваджувати системну оцінку ефективності пільг, щоб уникати втрат бюджету без належного економічного ефекту. Раціональна податкова політика дозволяє не лише акумулювати ресурси, а й стимулювати структурну модернізацію економіки, що підвищує її довгострокову стійкість. Вагомим напрямом зміцнення фінансової безпеки є оптимізація державних видатків. Підвищення ефективності бюджетних витрат передбачає пріоритетизацію фінансування оборони, соціального захисту, енергетичної безпеки та відновлення критичної інфраструктури. Запровадження середньострокового бюджетного планування, програмно-цільового методу та посилення контролю за результативністю використання коштів сприяють мінімізації неефективних витрат і корупційних ризиків. Раціональна структура видатків дозволяє зменшити фіскальні дисбаланси та підвищити довіру міжнародних партнерів до фінансової системи держави [16].

Важливим для забезпечення фінансової безпеки також є підвищення ефективності управління бюджетним дефіцитом. Обмеження його надмірного зростання шляхом узгодження доходів і видатків, а також застосування контрциклічних підходів у бюджетній політиці сприяють макроекономічній стабільності. У періоди економічного спаду допустиме розширення дефіциту для стимулювання попиту та підтримки економіки, однак у фазі зростання необхідним є поступове скорочення дефіциту з метою формування фінансових резервів. Такий підхід

зменшує ризики інфляційного тиску та девальваційних очікувань. Не менш значущим напрямом є вдосконалення управління державними запозиченнями та боргом. Раціональна боргова політика передбачає диверсифікацію джерел фінансування, подовження строків погашення зобов'язань і зменшення вартості обслуговування боргу. Оптимізація структури державного боргу дозволяє знизити валютні ризики та залежність від зовнішніх кредиторів. Важливу роль у формуванні та реалізації боргової та бюджетної стратегії відіграє Міністерство фінансів України, яке координує управління державними фінансами та забезпечує прозорість бюджетного процесу.

Узгоджене використання зазначених інструментів бюджетно-податкової політики формує комплексний механізм зміцнення фінансової безпеки держави. Стабільні податкові надходження, ефективна структура видатків, контрольований рівень дефіциту та зважена боргова політика забезпечують стійкість бюджетної системи до кризових явищ, сприяють відновленню економіки та підвищують довгострокову фінансову незалежність країни [17].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, ефективне використання інструментів бюджетно-податкової політики є ключовою умовою зміцнення фінансової безпеки України в умовах зростання економічних та геополітичних ризиків. Грамотне формування податкових надходжень, регулювання податкових ставок і застосування податкових пільг, оптимізація державних видатків, підвищення ефективності управління бюджетним дефіцитом, вдосконалення управління державними запозиченнями та боргом створюють підґрунтя для підвищення стійкості фінансової системи та здатності держави протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Розуміння взаємозв'язку між фіскальною політикою та рівнем фінансової безпеки дозволяє визначити напрями подальшого вдоско-

налення державного регулювання та формування ефективних управлінських рішень.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні методичного інструментарію для оцінювання впливу окремих бюджетно-податкових рішень на фінансову безпеку держави, удосконаленні моделей прогнозу-

вання фінансових ризиків, а також поглибленому аналізу взаємодії між бюджетною та податковою політикою в контексті забезпечення стійкого економічного розвитку, що сприятиме формуванню більш ефективної системи управління державними фінансами та підвищенню рівня фінансової безпеки України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Маринов Д. М. Фінансова політика та її вплив на зміцнення бюджетної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-12>
2. Огренич Ю. О., Щєбликіна І. О., Сопіна А. Є. Бюджетно-податкова політика України: особливості та напрямки вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-61>
3. Котвицька Н. М., Стародубова І. В., Буряк В. В. Управління інструментами бюджетно-податкової політики у боротьбі з тіньовою діяльністю в період економічної трансформації. *Економіка і управління*. 2024. № 4. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-69-61](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-61)
4. Косова Т. Д., Тренкін Є. С. Бюджетно-податкові відносини у системі фінансової безпеки України: контекст детінізації. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-12>
5. Ружицький І. Ю. Оцінювання впливу поширення тінізації та корупційної складової на формування економічної безпеки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-12>
6. Лупенко Ю. О., Радіонов Ю. Д. Фінансова безпека в умовах війни і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2024. № 10 (755). DOI: <https://doi.org/10.15407/econo>
7. Козлов Є. Бюджетно-податкові інструменти в умовах воєнного стану: досвід України та міжнародна практика. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. DOI: [10.32782/2617-5940.2.2024.5](https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.5)
8. Доходи держбюджету України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2025/> (дата звернення: 10.01.2026)
9. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> (дата звернення: 11.01.2026)
10. Видатки держбюджету України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2025/> (дата звернення: 12.01.2026)
11. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України № 4695-IX від 03.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> (дата звернення: 13.01.2026)
12. Виконання державного бюджету України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2025/> (дата звернення: 14.01.2026)
13. Державний борг України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 15.01.2026)
14. Сторонянська І., Беновська Л., Патицька Х. Податкові та бюджетні інструменти зміцнення фінансової стійкості територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Серія «Проблеми регіонального розвитку». 2025. 50 с.
15. Штанцель С. Є. Фінансова безпека держави як об'єкт публічного управління: теоретичні та методологічні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.13.193](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.193)
16. Zhylenko K. M., Khalatur S. M., Pavlenko O. P., Pavlenko O. S. Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*. 2022. 2(57). P. 249–266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>
17. Khalatur S., Hrabchuk O., Vodolazska O., Babenko-Levada V., Pavlenko O. Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 2 (55). P. 199–212. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4347>
18. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 6(59). P. 136–150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4508>

References

1. Marynov, D. M. (2023). Finansova polityka ta yii vplyv na zmitsnennia biudzhethnoi bezpeky Ukrainy [Financial policy and its impact on strengthening the budget security of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, № 1. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-12> [in Ukrainian].
2. Ohrenych, Yu. O., Shcheblykina, I. O., Sopina, A. Ye. (2024). Biudzhethno-podatkova polityka Ukrainy: osoblyvosti ta napriamky vdoshkonalennia [Budget and tax policy of Ukraine: features and directions of improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-61> [in Ukrainian].
3. Kotvytska, N. M., Starodubova, I. V., Buriak, V. V. (2024). Upravlinnia instrumentamy biudzhethno-podatkovoï polityky u borotbi z tinovoiu diialnistiu v period ekonomichnoi transformatsii [Management of budget and tax policy instruments in combating shadow activity during economic transformation]. *Ekonomika i upravlinnia*, № 4. DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.29 [in Ukrainian].
4. Kosova, T. D., Trenkin, Ye. S. (2025). Biudzhethno-podatkovi vidnosyny u systemi finansovoi bezpeky Ukrainy: kontekst detinizatsii [Budget and tax relations in the system of financial security of Ukraine: the context of de-shadowing]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, № 16. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-12> [in Ukrainian].
5. Ruzhytskyi, I. Yu. (2021). Otsiniuvannia vplyvu poshyrennia tinizatsiinoï ta koruptsiinoï skladovoi na formuvannia ekonomichnoi bezpeky [Assessment of the impact of shadowing and corruption components on the formation of economic security]. *Aktualni problemy innovatsiinoï ekonomiky*, № 2. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-12> [in Ukrainian].
6. Lupenko, Yu. O., Radionov, Yu. D. (2024). Finansova bezpeka v umovakh viiny i v period povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Financial security in wartime and in the period of post-war recovery of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, № 10 (755). <https://doi.org/10.15407/econo> [in Ukrainian].
7. Kozlov, Ye. (2024). Biudzhethno-podatkovi instrumenty v umovakh voiennoho stanu: dosvid Ukrainy ta mizhnarodna praktyka [Budget and tax instruments under martial law: experience of Ukraine and international practice]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, № 2. DOI: 10.32782/2617-5940.2.2024.5 [in Ukrainian].
8. Dokhody derzhbiudzhetu Ukrainy [Revenues of the State Budget of Ukraine]. (2026). Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2025/> [in Ukrainian].
9. Podatkovyï kodeks Ukrainy № 2755-VI vid 02.12.2010 [Tax Code of Ukraine № 2755-VI dated 02.12.2010]. (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> [in Ukrainian].
10. Vydatky derzhbiudzhetu Ukrainy [Expenditures of the State Budget of Ukraine]. (2026). Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2025/> [in Ukrainian].
11. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2026 rik. Zakon Ukrainy № 4695-IX vid 03.12.2025 [On the State Budget of Ukraine for 2026. Law of Ukraine № 4695-IX dated 03.12.2025]. (2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> [in Ukrainian].
12. Vykonannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Execution of the State Budget of Ukraine]. (2026). Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2025/> [in Ukrainian].
13. Derzhavnyi borh Ukrainy [Public debt of Ukraine]. (2026). Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> [in Ukrainian].
14. Storonianska, I., Benovska, L., Patytska, Kh. (2025). Podatkovi ta biudzhethni instrumenty zmitsnennia finansovoi stiikosti terytorialnykh hromad v umovakh viiny: naukovo-analitychna dopovid [Tax and budget instruments for strengthening the financial resilience of territorial communities in wartime: scientific and analytical report]. Lviv: DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy". Seriya "Problemy rehionalnoho rozvytku". 50 p. [in Ukrainian].
15. Shtantsel, S. Ye. (2024). Finansova bezpeka derzhavy yak ob'ekt publichnoho upravlinnia: teoretychni ta metodologichni pidkhody [Financial security of the state as an object of public administration: theoretical and methodological approaches]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 13. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.13.193 [in Ukrainian].
16. Zhylenko, K. M., Khalatur, S. M., Pavlenko, O. P. and Pavlenko, O. S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, vol. 2(57), pp. 249–266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>
17. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. vol. 2 (55), pp. 199–212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>
18. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy". *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. vol. 6(59), 136–150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

Дата першого надходження статті до видання: 22.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Шипуліна Юлія Сергіївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Shypulina Yuliya

*Doctor of Economic, Professor,
Professor of the Department of Marketing
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*
ORCID: 0000-0002-8133-578X

Коломієць Артем Олександрович

*аспірант
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Kolomiets Artem

*Postgraduate Student of the
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*
ORCID: 0009-0004-9666-4887

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11951

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ INSTAGRAM

MODERN METHODS OF CONSUMER BEHAVIOR MANAGEMENT USING DIGITAL MARKETING TOOLS IN THE SOCIAL NETWORK INSTAGRAM

Анотація. Вступ. У статті проведено ґрунтовне дослідження трансформаційних процесів управління поведінкою споживачів у межах цифрової екосистеми соціальної мережі Instagram. На тлі щорічного зростання кількості активних користувачів та рекламодавців, дана платформа встановлює нові глобальні рекорди охоплення, що призводить до стану гіперконкуренції за увагу цільової аудиторії. Корпорація Meta динамічно адаптується до цих викликів, регулярно впроваджуючи технологічні оновлення та розширюючи функціонал існуючих маркетингових інструментів. Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю наукового переосмислення підходів до взаємодії з користувачами, чия модель прийняття рішень стає дедалі складнішою під впливом глобальних цифровізаційних чинників та надмірного інформаційного шуму.

Мета. Метою даної роботи є системне дослідження особливостей практичного використання нових та наявних інструментів Instagram, аналіз їхньої фактичної ефективності в межах сучасних поведінкових моделей у цифровому просторі, а також розробка авторських комплексних рішень для стимулювання розвитку бізнесу.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, що висвітлюють фундаментальні зміни у споживчих перевагах, та аналітичні звіти щодо функціонування соціальних медіа. У роботі застосовано методи теоретичного узагальнення для аналізу поглядів провідних дослідників на сучасні інструменти впливу. Проведено гетальний порівняльний аналіз еволюції моделей споживчої поведінки: від класичної ієрархічної моделі AIDA (Attention,



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Interest, Desire, Action) та її модифікації AIDMA (з урахуванням чинника Memory) до інноваційної моделі AISDALSLove. Особлива увага приділена таким маркетинговим каналам, як стратегічний контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг, користувацький контент (UGC), таргетована реклама та директ-розсилки.

Результати. Встановлено, що сучасний споживач перед остаточним прийняттям рішення про покупку проходить через етап ретельного вивчення відгуків, аналізу посадкових сторінок компаній та перевірки якості продукту через візуальний контент, що підтверджує нелінійність сучасного шляху клієнта (Customer Journey). За результатами порівняння визначено, що саме модель AISDALSLove (Attention, Interest, Search, Desire, Action, Like/dislike, Share, Love/hate) є найбільш релевантною для середовища Instagram, оскільки вона враховує критичні для соціальних мереж процеси активного пошуку інформації та подальшого поширення власного досвіду. Автором систематизовано інструментарій платформи та розроблено алгоритми їхнього комплексного застосування. Доведено, що стратегічне поєднання таргетованої реклами з інфлюенс-маркетинг та UGC-стратегіями суттєво підвищує ефективність впливу на споживача на кожному етапі моделі AISDALSLove. Практична значущість результатів полягає у формуванні інтегрованих рішень для бізнесу, що дозволяють не лише залучати нових клієнтів, а й трансформувати їх у лояльних адвокатів бренду, що відповідає фінальному етапу «Love».

Перспективи. Подальші наукові пошуки в межах даної проблематики доцільно спрямувати на вивчення прямого впливу алгоритмічних змін платформи Instagram, TikTok на показники конверсії в межах моделі AISDALSLove, визначення ефективності використання даної моделі. Дослідження стратегій з використанням різних воронки продажів та зовнішніх інструментів (сайт, email-маркетинг, пошукова реклама тощо). Вимірювання ефективності даних підходів на практиці для досягнення позитивних економічних результатів компаній.

Ключові слова: інструменти цифрового маркетингу, поведінка споживачів, цифровий маркетинг, соціальні мережі, Інстаграм.

Summary. Introduction. The article provides a thorough study of the transformational processes in managing consumer behavior within the digital ecosystem of the Instagram social network. Against the backdrop of the annual growth in the number of active users and advertisers, the platform sets new global records for reach, leading to hyper-competition for the attention of the target audience. Meta Corporation dynamically adapts to these challenges by regularly implementing technological updates and expanding the functionality of existing marketing tools. The relevance of the study is driven by the objective need for a scientific re-evaluation of approaches to interacting with users, whose decision-making model is becoming increasingly complex under the influence of global digitalization factors and excessive information noise.

Purpose. The purpose of this work is a systematic study of the features of the practical use of new and existing Instagram tools, an analysis of their actual effectiveness within modern behavioral models in the digital space, and the development of original integrated solutions to stimulate business development.

Materials and methods. The information base of the study consists of scientific publications highlighting fundamental changes in consumer preferences and analytical reports on social media functioning. The work employs methods of theoretical generalization to analyze the views of leading researchers on modern influence tools. A detailed comparative analysis of the evolution of consumer behavior models was conducted: from the classic hierarchical AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) model and its modification AIDMA (accounting for the Memory factor) to the innovative AISDALSLove model. Special attention is paid to marketing channels such as strategic content marketing, influencer marketing, user-generated content (UGC), targeted advertising, and direct newsletters.

Results. It has been established that before making a final purchasing decision, the modern consumer undergoes a rigorous process of studying reviews, analyzing company landing pages, and verifying product quality through visual content, which confirms the non-linearity of the modern Customer Journey. Based on the comparison results, it was determined that the AISDALSLove model (Attention, Interest, Search, Desire, Action, Like/dislike, Share, Love/hate) is the most relevant for the Instagram environment, as it accounts for the processes of active information searching and subsequent sharing of personal experience, which are critical for social networks. The author has systematized the platform's toolkit and developed algorithms for their integrated application. It is proven that the strategic combination of targeted advertising with influencer marketing and UGC strategies significantly increases the effectiveness of influencing the consumer at each stage of the AISDALSLove model. The practical significance of the results lies in the formation of integrated business solutions that allow not only for attracting new customers but also for transforming them into loyal brand advocates, corresponding to the final «Love» stage.

Discussion. Further scientific research within this issue should be directed toward studying the direct impact of algorithmic changes on Instagram and TikTok platforms on conversion rates within the AISDALSLove model and determining the effectiveness of this model's application. Research on strategies using various sales funnels and external tools (websites, email marketing, search advertising, etc.) is also promising. Measuring the effectiveness of these approaches in practice to achieve positive economic results for companies remains a priority.

Key words: digital marketing tools, consumer behavior, digital marketing, social media, Instagram.

Постановка проблеми. Цифровий простір не-
впинно розвивається та набуває нових функ-
цій та можливостей для користувачів. Разом з тим

регулярні оновлення отримують соціальні мережі,
серед яких однією з найпопулярніших є Instagram.
Минулого року в рамках модернізації Instagram

було запущено нову платформу Threads, розширено можливості аналізу статистичних даних Threads [1], додано нові функції для формату Reels [2], проведено поступове масштабування впливу AI на рекламні кампанії [3], тощо. З цих причин відкривається низка нових можливостей для підвищення ефективності застосування Instagram у вирішенні актуальних завдань сучасного бізнесу, що потребує коригування методів і інструментів цифрового маркетингу. В цих умовах особливої актуальності набуває проблема удосконалення існуючих і розроблення нових підходів до управління поведінкою споживачів — користувачів соціальних мереж, з урахуванням нових можливостей їх інструментального забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розглядаючи питання впливу на споживачів, науковці приділяють значну увагу поведінці та змінам у цифровому просторі. Так у своїй роботі Вовчанська О. М., Іванова Л. О. та Балук Н. Р. [4], порівнюючи цифровий маркетинг та традиційний, підкреслюють ключову важливість першого для бізнесу. Горохова Т. В. [5] дійшла висновку про динамічність змін у поведінці споживачів під впливом еволюції комунікаційних каналів, які використовують користувачі. Проскурніна Н. В., Бестужева С. В. та Козуб В. О. [6], встановили, що прийняття рішення споживачами стає все виваженішим та складнішим, зростають їх потреби у мультиканальних роздрібних магазинах для більш комфортного прийняття рішення та купівлі. При цьому Проскурніна Н. В. [7] визначила, що в галузі роздрібної торгівлі для 37,7% потенційних клієнтів на вибір магазину впливає реклама, а близько 33,3% споживачів шукають інформацію в інтернеті. А Балик У. О. та Хилук В. В. [8] в рамках проведення досліджень у сфері електронної комерції визначили, що можливості веб-сайту, новітні технології та маркетингова комунікація стимулюють споживчу поведінку на користь ухвалення рішення про купівлю. Вони виділяють 4 групи мотиваційних факторів які сприяють купівельній поведінці: зручність, інформація, ефективність витрат і часу, доступність.

Однак у цифровому просторі існують різні канали впливу на користувача, серед яких все більшу роль відіграють Instagram, Facebook та інші соціальні мережі. Білик І. І. та Колісник В. С. [9] визначили, що користувачі в 6 разів частіше купують продукт, якщо на сторінці сайту є зображення з соціальних мереж. А 66% споживачів надихнулись на покупку товарів від нового для них бренду, після перегляду зображень у соціальних мережах від інших споживачів. Користувачі на 71% частіше роблять покупку на основі рекомендацій із соціальних мереж. Дану думку про вплив соціальних мереж, зокрема Instagram, у своїх роботах підкреслили Ворамонтрі Д. та Кліб Л. [10], Латіф С. та Калічіоглу К. [11].

Слід зазначити, що є інші фактори, які можуть бути більш впливовими за Instagram та со-

ціальні мережі. Так Фондевіла-Гаскон Ж., Поло-Лопес М., Ром-Родрігес Х. та Мір-Берналь П. [12] дослідили, що якість продукції та співвідношення ціни та якості важливіше для споживачів і більше впливає на вибір, аніж контент чи реклама у соціальних мережах. Семенда О. В. та Корман І. І. [13] наголошують на критичній увазі до якості веб-сайту. Тому що довге завантаження сайту, відсутність мобільної версії та інші недоліки можуть створити негативний вплив на потенційного клієнта.

Серед основних інструментів впливу на користувачів у цифровому просторі Шевченко А. В., Марчук В. В. [14] виділяють: SEO, рекламу в Google Ads та Facebook Ads (розповсюджується також на Instagram), автоматизацію маркетингу, управління сторінками у соціальних мережах, копірайтинг. При цьому сучасні практики управління попитом мають включати: угоди та дії щодо цілей, визначення розумних часових горизонтів, використання надійної методології, статистичного прогнозування, відсутність жорсткого контролю за власниками процесів. А для більш швидкого і ефективного аналізу аудиторії автори рекомендують використовувати штучний інтелект. Даний набір інструментів підтримують у своїй роботі Братко О. С., Саламон І. Р. [15], а Бондаренко О. М. та Стрій Л. О. [16] додають до інструментів цифрового маркетингу: розсилки, прайс-агрегатори, мобільні застосунки. Одним з застосунків, що формує поведінку споживачів є Instagram. Дем'янова М. О. [17] також приділяє особливу увагу розвитку сторінок у соціальних мережах, та створенню впливу на поведінку споживачів через вибудовування правильної комунікації для просування бізнесу. Це підкреслюють у своїй роботі: Вібово А., Чен Ш., В'янґін У., Інь Ма та Руангканджанасе А. [18], дійшовши висновку, що маркетинг у соціальних мережах у поєднанні з сильним фокусом на клієнтському досвіді може значно підвищити якість відносин з клієнтами, що призведе до збільшення кількості покупок, лояльності та намірів брати участь у житті бренду. Сікора М., Елаян С., Ходжкінсон Я., Джексон Т., Вест Е. [19] виділяють користувацький контент (UGC), як один з ефективних інструментів впливу на поведінку споживачів в Instagram та інших платформах. Це відбувається за умови, що контент наповнений емоціями, які транслюються та передаються глядачам.

Одним з базових інструментів впливу на поведінку споживачів у соціальних мережах є співпраця з інфлюенсерами. Бурдяк О. М., Помазан Л. М., Гаврилюк І. І. [20] у своїй роботі розкривають термін інфлюенсерів, мікро селебріті та інфлюенсер-маркетингу. Підкреслюють ефективність даного методу просування через створення довіри до бренду від аудиторії блогерів. Правильно реалізована рекламна колаборація, вбудована в тему блогера та інтереси аудиторії створить значний вплив на підписників і принесе результати для бізнесу. Приводяться

у приклад результати взаємодії великих українських брендів. Квятюк П., Балтезаревич Р., Папаконстанти́діс С. [21] визначили, що в Instagram, YouTube, Twitter користувачі більше довіряють саме відгукам макроблогерів, аніж мікроблогерів, а вплив цифрового сарафанного радіо збільшився над класичним.

Залишається актуальним використання класичних методів у цифровому просторі. Альшаріф А., Саллех Н., Аз-Захрані Ш. та Храйвіш А. [22] у своїй роботі дослідили роль нейромаркетингу у розумінні поведінки споживачів у відповідь на рекламу. Визначили, що правильна робота з емоціями, увагою, пам'яттю є важливими факторами для успішної маркетингової стратегії. Підкреслили користь нейромаркетингових інструментів, зокрема, відстеження руху очей, у вимірюванні реакції споживачів на рекламу, застосування різних тригерів для привертання уваги, створення відповідних емоцій. А Гнилякевич-Проць І.З., Єрушевська Р.І. [23] перевірили 3 підходи нейромаркетингу в управлінні поведінкою інтернет-споживачів. При тестуванні кольорів, було підтверджено, що кнопка червоного кольору генерує більше дій, ніж жовтого. Це свідчить про те, що око споживача є більш чутливим до неї. Використання аромаркетингу є ефективним інструментом для підвищення CSR, LTV та CRR, що є фундаментальною основою будь-якої ефективної маркетингової стратегії.

Аналіз літературних джерел свідчить, що питання аналізу поведінки споживачів можна згрупувати за чотирма напрямками:

1. Визначення загальних особливостей поведінки споживачів.
2. Виділення мінімального базового набору методів для управління поведінкою споживачів у цифровому просторі.
3. Дослідження впливу окремих інструментів або методів на поведінку споживачів.
4. Дослідження впливу відповідних інструментів на поведінку споживачів у специфічних нішах бізнесу.

Серед платформ, науковці приділяють увагу і дослідженню Instagram. Однак, це відбувається безсистемно і фрагментарно. Враховуючи динамічний розвиток та лідерство серед соціальних мереж, невирішеним залишається питання формування системи інструментів управління поведінкою споживачів в Instagram. Яка б враховувала усі варіанти та можливості взаємодії на теперішній час.

Метою статті є систематизація основних маркетингових інструментів управління споживчою поведінкою користувачів соціальної мережі Instagram, визначення особливостей кожного інструменту, розроблення підходу для їх комплексного застосування для підвищення ефективності управління.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання дослідження:

- виконати порівняльний аналіз моделей споживачької поведінки;

- перевірити ефективність сучасного набору інструментів соціальної мережі Instagram;
- формування стратегій застосування інструментів для ефективного впливу на поведінку користувачів відповідно моделі AISDALSLove.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації іноземних та вітчизняних науковців, що розкривають фундаментальні особливості поведінки споживачів та інструменти впливу, освітні джерела з тлумаченням моделей споживчій поведінки.

В процесі реалізації наукового дослідження були використані методи теоретичного узагальнення для аналізу поглядів провідних дослідників на сучасні інструменти впливу. Проведено детальний порівняльний аналіз еволюції моделей споживчій поведінки: від класичної ієрархічної моделі AIDA до інноваційної моделі AISDALSLove. Особлива увага приділена таким маркетинговим каналам, як стратегічний контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг, користувацький контент (UGC), таргетована реклама та директ-розсилки.

Виклад основного матеріалу. Значна кількість науковців розглядають вплив різних інструментів на поведінку користувачів. Починаючи від класичних інструментів цифрового маркетингу, і закінчуючи нейромаркетингом. Більшість з них досліджують вплив на користувача через призму одного або декількох інструментів. Враховуючи постійне зростання конкуренції у різних нішах, перед бізнесом постійно постає виклик у завоюванні уваги та довіри потенційного споживача. Зазвичай розглядаються класичні моделі споживачької поведінки AIDA та AIDMA [24]. Але з розвитком цифрового простору, поведінка споживача ускладнюється. Так з'явилась модель AISDALSLove [25]. Проведено аналіз даних моделей споживачької поведінки для визначення найефективнішого варіанту для соціальних мереж (табл. 1).

На базі проведеного аналізу можемо визначити, що модель AISDALSLove є найбільш актуальною та ефективною для управління поведінкою споживачів у соціальній мережі Instagram. Кожний з етапів моделі AISDALSLove реалізується завдяки впливу відповідного інструменту у соціальних мережах. Усі можливі методи взаємодії з аудиторією та впливу на неї, зображені на рисунку 1.

Сторінка у соціальній мережі — це посадкова площадка з якою взаємодіють потенційні споживачі продукту. В залежності від воронки продажів, вона допомагає користувачу пройти етап «Search» відповідно моделі AISDALSLove. Це реалізується за рахунок 3 складових: елементи опису сторінки, Highlights або розділ «Актуальне», посилання. Вплив інструменту був досліджений авторами даної статті під час розвитку сторінки в Instagram художника цифрових портретів. Детальний опис послуги на сторінці та переваг, розміщення важливої інфор-

Таблиця 1

Порівняння моделей споживацької поведінки

Назва моделі	Структура моделі	Сильні сторони	Недоліки
AIDA	Увага; інтерес; бажання; дія.	– Короткий шлях споживача до покупки. – Можливість більш точної аналітики поведінки користувачів. – Дана модель універсальна для використання з різними інструментами цифрового маркетингу.	– Модель є малоефективною для продуктів з середньою та високою ціною. – Поведінка користувачів з роками ускладнюється за рахунок соціальних мереж, та інших платформ. Відповідно дана модель втрачає актуальність.
AIDMA	Увага; інтерес; бажання; мотивація; дія.	– Зберігає усі переваги моделі AIDA. При цьому є більш ефективною для різних продуктів. – За рахунок етапу «мотивація», дана модель ефективніше стимулює покупки для продуктів середнього цінового сегменту, аніж AIDA.	– Має низьку ефективність для товарів та послуг високого цінового сегменту, складних продуктів.
AISDALSLove	Увага; цікавість; пошук; бажання; дія; подобається/не подобається; поділитися; любов/ненависть.	– Модель є ефективною для більшості продуктів різного типу та цінового сегменту. – Якісніше впливає на залучення повторних продажів за рахунок формування емоційного зв'язку по відношенню до бренду. – Найкраще відповідає сучасній поведінці користувачів у цифровому просторі.	– Висока складність реалізації відносно інших моделей. – Обмеженість використання для платформ, які надають можливості контент маркетингу та комунікації з користувачами. – Складність аналітики результатів на етапах: «подобається/не подобається», «поділитися», «любов/ненависть».

Джерело: авторська розробка

мації для замовлення та відгуків у розділ «Актуальне» допомогли знизити кількість додаткових питань до замовлення на 12%.

Контент-маркетинг — це одна з технологій привертання уваги та залучення цільової аудиторії до бренду за допомоги створення та поширення пов'язаної з ним актуальної та цінної інформації [26]. Основними форматами контенту у даній соціальній мережі є: публікації у стрічці, stories, reels. В залежності від воронки продажів, дані формати можуть бути залучені до таких етапів моделі AISDALSLove: «Search», «Desire», «Action», «Like», «Share», «Love».

Публікації з відмітками сторінки інформують про взаємодію користувачів та клієнтів з брендом через створення користувацького контенту або відгуків. Що у свою чергу може сформувати значний вплив на людину на етапі збору інформації про бренд.

Правильно побудований графік та сценарій прямих трансляцій, в залежності від продукту, може значно впливати на поведінку споживачів. Наприклад, у випадку реалізації інформаційних продуктів, безкоштовний урок через прями трансляції або Q&A сесія допоможуть людині зібрати інформацію про продукт, сформувати бажання купити його та стимулювати до відповідної дії. Розглядаючи прями трансляції для фізичних товарів, то даний метод допоможе впливати на аудиторію на етапах «Search», «Desire», а також «Love». Авторами був досліджений вплив контент-маркетингу сторінки в Instagram

магазину корейської косметики. Було впроваджено регулярну публікацію дописів різних рубрик з оглядом продуктів у стрічці, stories, а також щотижневі прями трансляції. За рахунок даних дій, вдалося збільшити кількість лідів на 13,31% при незмінних бюджетах на рекламу. Даний результат отримано за рахунок вибудовування комунікації з аудиторією через контент, та періодичні нагадування про бренд новими дописами.

Ком'юніті менеджмент є побудовою та підтримкою комунікації між компанією та її аудиторією. Якісний ком'юніті менеджмент в більшості випадків впливає саме на останній етап поведінкової моделі, коли відбувається формування максимального емоційного зв'язку між користувачем та брендом. Даний інструмент був використаний авторами в період партнерства з виробником порцелянового посуду. За 4 місяці отримано 18 клієнтів, котрі були незадоволені дизайном чи якістю замовленої продукції. Вони демонстрували своє негативне відношення у коментарях дописів. Чим формували сумніви у інших користувачів, які переглядали публікації та роздумували про замовлення посуду. За рахунок опрацювання невдоволення, формування спеціальних умов для даних клієнтів, та підтримки комунікації, вдалося вирішити конфліктні ситуації.

Таргетована реклама — це спосіб онлайн-реклами, у якому використовуються методи і налаштування пошуку цільової аудиторії відповідно до заданих параметрів [27]. В залежності від підходів

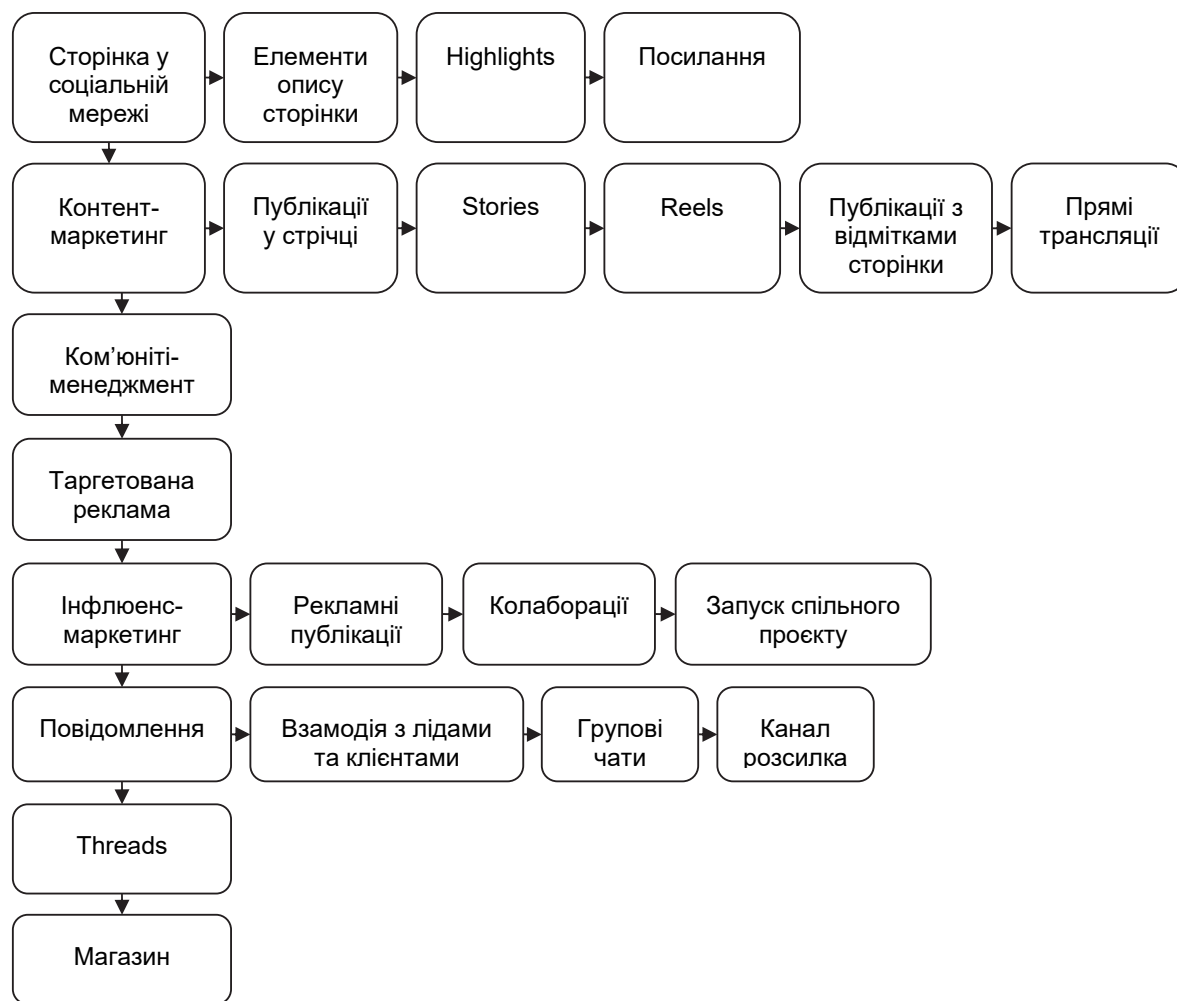


Рис. 1. Інструменти впливу на поведінку споживачів за допомогою соціальної мережі Instagram

Джерело: авторська розробка

у рекламі та воронки продажів, вона може впливати на різні етапи поведінки споживачів у моделі AISDALSLove. Першочергово таргетована реклама впливає на привернення уваги користувача та відповідно залучення його виконати примітивну цільову дію (наприклад: відкрити сайт або сторінку Інстаграм). Також в більш складних підходах, рекламне оголошення може формувати інтерес до продукту або бажання отримати його. Авторами було виміряно ефект від таргетованої реклами для магазину дитячих іграшок. До запуску рекламної кампанії, компанія отримувала близько 21–25 замовлень на місяць зі сторінки Instagram. Під час проведення рекламної кампанії, кількість замовлень збільшилась до 98–110.

Трансляція ідей бренду через інфлюенсерів може мати різний вплив в залежності від складності взаємодії між лідером думок та компанією. Якщо розглядати класичне розміщення рекламної публікації про бренд або продукцію, то це допоможе привернути увагу та виконати найпростішу цільову дію. Більшого ефекту можна досягти при реалізації нативної колаборації. Це декілька рекламних публікацій, які можуть бути об'єднаними в один сценарій

та демонструють переваги продукту в контексті теми інфлюенсера. Таке рішення може допомогти користувачу пройти етапи пошуку інформації, формування бажання отримати та відповідно стимулювати до дії (покупки). Найбільш складний формат взаємодії — запуск спільного проєкту. Одним з прикладів може бути створення спільної колекції товарів, або інформаційного проєкту який чітко пов'язаний за темою бренду та спектру інтересів цільової аудиторії інфлюенсера. Відповідно ефект від такого рішення може бути максимальним. Аудиторія швидко пройде усі етапи по моделі AISDALSLove за рахунок сильної довіри і зв'язку з інфлюенсером. Авторами статті застосували інфлюенс-маркетинг для просування сторінки в Instagram онлайн-школи англійської мови. Було розміщено 3 рекламні публікації у мікроблогерів, а також реалізовано 2 колаборації. Останній формат згенерував на 22% більше підписників, та на 19% більше лідів. Це пояснюється тим, що в рамках колаборації на сторінках блогерів розміщувався корисний контент сформований у парі блогера та експерта онлайн-школи. За рахунок цього вдалося привернути більшу увагу та довіру до освітнього продукту.

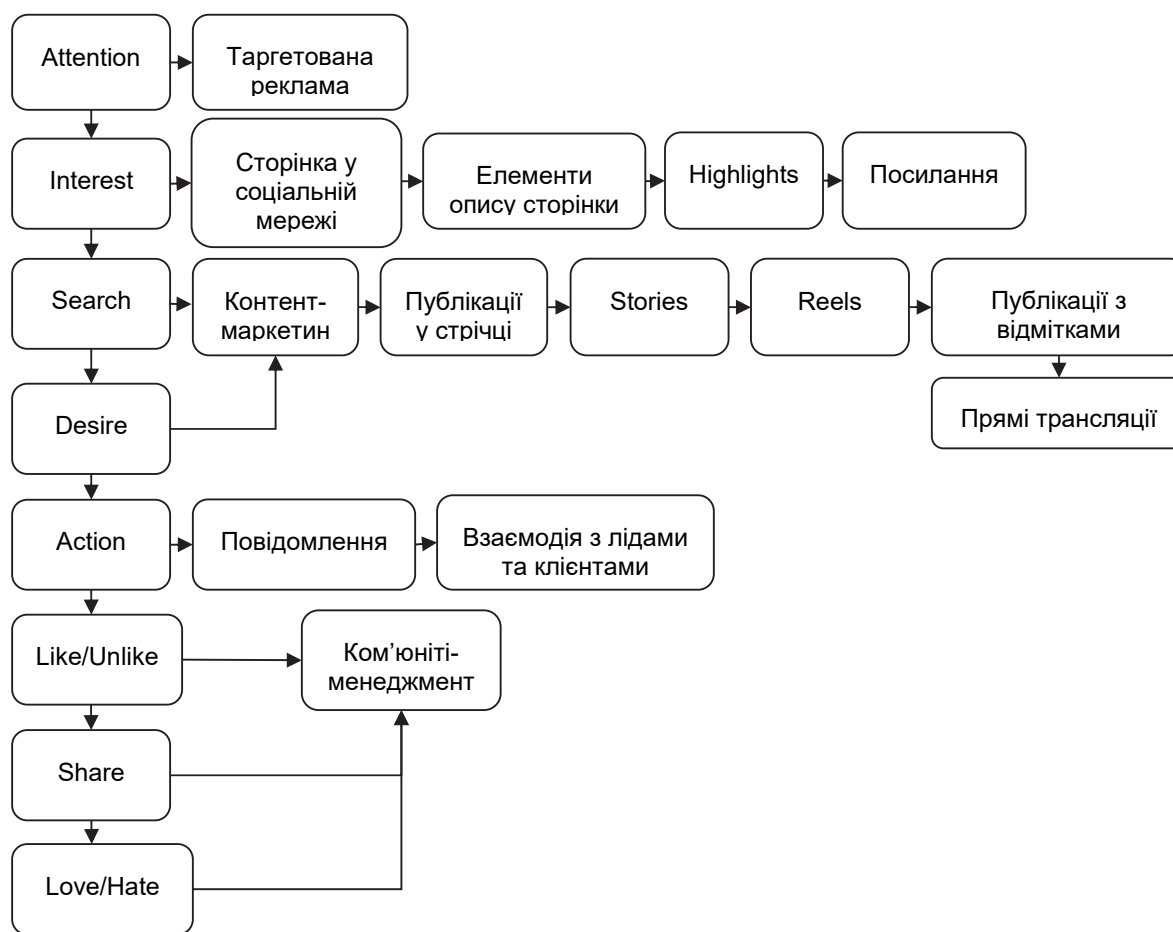


Рис. 2. Приклад моделі AISDALSLove в рамках воронки продажів через сторінку Instagram

Джерело: авторська розробка

Повідомлення є одним з базових інструментів взаємодії з потенційними споживачами у соціальних мережах. Враховуючи інструментарій Instagram, є 3 методи впливу: пряма комунікація з користувачами, групові чати, канал розсилка. Цей функціонал може впливати на поведінку споживача на декількох етапах моделі: «Search», «Desire», «Action», «Love». Ефективність використання повідомлень у воронці продажу була перевірена авторами при співпраці з магазином дитячих іграшок. При направленні трафіку на сторінку Instagram, вартість ліда становила в середньому 4,89\$, а ціна продажу 23,12\$. Після зміни посадкової площадки на розділ «Повідомлення» та підвищення фокусу на обробці даних запитів, ціна звернення знизилась до 2,13\$, а ціна продажу до 17,61\$. Це пояснюється скороченням шляху користувача до моменту звернення та більш якісною обробкою питань та заперечень потенційного клієнта.

Threads — соціальна мережа, яка пов'язана з Instagram і виступає альтернативою платформи Twitter, оскільки основним форматом контенту є текстові повідомлення [28]. Фактично, це додатковий канал комунікації з аудиторією, де за рахунок цікавого (моментами провокативного) контенту можливо впливати на етапи: «Attention», «Desire», «Action».

Одним з шляхів взаємодії з товарами є розділ «Магазин» в Instagram. Даний інструмент дозволяє розмістити повну інформацію про асортимент, товари, та надає можливість зробити замовлення через повідомлення або перейти на сайт. При взаємодії користувача з даним інструментом, це може вплинути на нього на етапах: «Search», «Desire», «Action». Розділ «Магазин» був застосований для виробника авторського порцелянового посуду. Після підключення даного інструменту, при застосуванні таргетованої реклами, кількість замовлень на сайті з трафіку від сторінки Instagram зросла з 4,09% до 6,33%.

При описі кожного інструменту, у багатьох було зазначено, що вони впливають на декілька етапів моделі поведінки. Це відповідно залежить від воронки продажів або шляху клієнта. На рисунку 2 та 3 можна побачити певні варіації використання різних інструментів соціальної мережі відповідно до моделі поведінки AISDALSLove.

Модель AISDALSLove в рамках воронки продажів через сторінку Instagram була використана авторами для генерації клієнтів онлайн магазину дитячих іграшок. За рік роботи, отримані наступні результати:

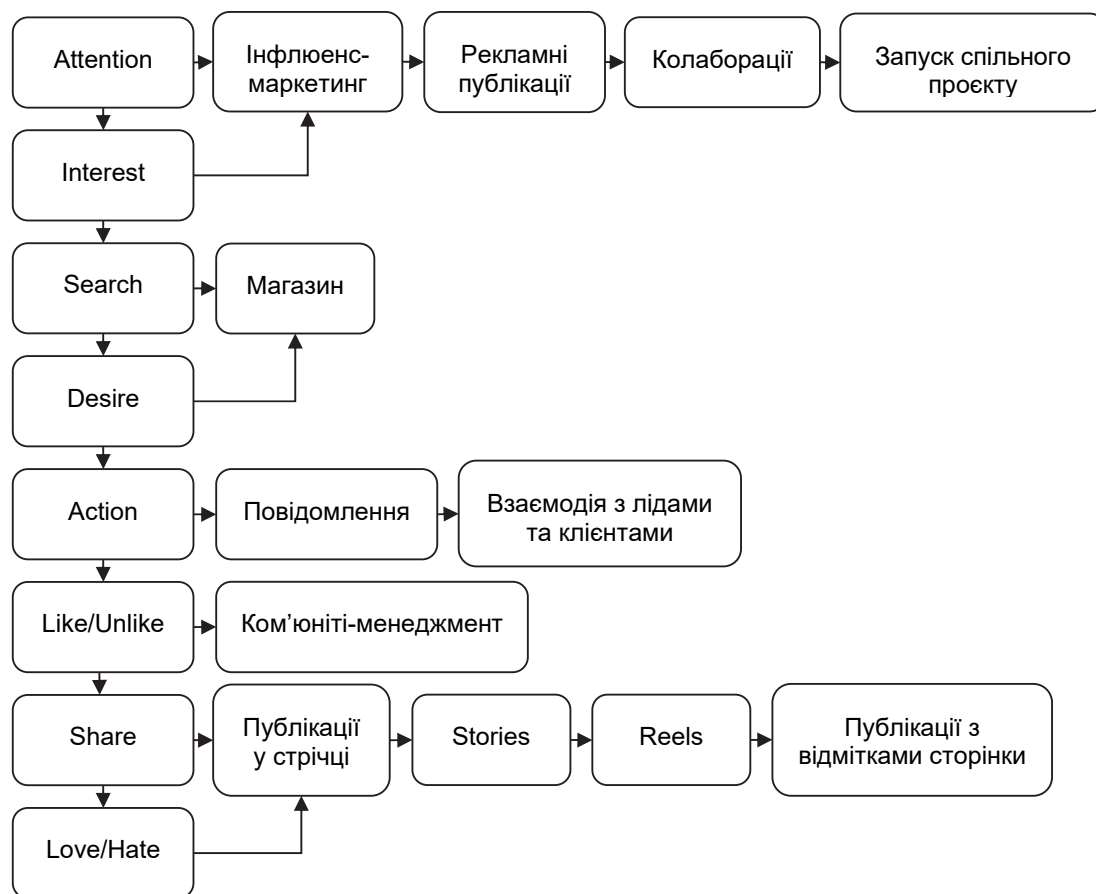


Рис. 3. Приклад моделі AISDALSLove в рамках воронки продажів через розділ «Магазин» сторінки Instagram

Джерело: авторська розробка

- Конверсія у продаж підвищилась з 8,21% до 23,39%.
- Рентабельність каналу трафіку підвищилась з 3,58% до 9,62%.
- Цена ліда знизилась з 10,82\$ до 4,69\$.

Після покращення результатів даного бізнесу, було розроблено та використано альтернативну стратегію з використанням інфлюенс-маркетингу та розділу «Магазин» в рамках поведінкової моделі AISDALSLove (рис. 3). Ціна ліда збільшилась до 16,01\$. Конверсія у продаж знизилась до 17,08%. Рентабельність каналу трафіку зменшилась з 10,12% до 2,62%.

Проблематика результатів даної стратегії пов'язана з особливостями інфлюенс-маркетингу та алгоритмів показу контенту у соціальній мережі Інстаграм. Контент опублікований блогерами не отримав достатнього визнання серед аудиторії. Відповідно кількість переглядів була нижчою, ніж було очікувано.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В даній статті проведено аналіз робіт інших науковців по темі методів управління поведінкою споживачів за допомогою інструментів цифрового маркетингу. Розглянуто базові моделі поведінки: AIDA, AIDMA, AISDALSLove. В результаті їх аналізу визначено модель AISDALSLove як найбільш відповідну для управління поведінкою споживачів

у соціальній мережі Instagram. На основі моделі AISDALSLove розглянуто всі інструменти управління поведінкою які надає соціальна мережа Instagram. Досліджено, як використання різних інструментів покращує результати маркетингу бізнесу. Приведено декілька варіантів комплексного використання інструментів згідно моделі AISDALSLove та перевірено їх ефективність. Отримані результати підкреслюють необхідність комплексного підходу відповідно обраної поведінкової моделі та залучення усіх можливих інструментів соціальної мережі для реалізації маркетингу. Що в подальшому покращить ключові економічні показники та окупність рекламної діяльності.

Отримані результати доповнюють інформаційно-аналітичну базу управління поведінкою споживачів у соціальній мережі Інстаграм за допомогою новітніх інструментів цифрового маркетингу.

Майбутні дослідження мають бути направлені на визначення ефективності використання поведінкової моделі AISDALSLove для соціальних мереж: Facebook, TikTok. Дослідження стратегій з використанням різних воронки продажів та зовнішніх інструментів (сайт, email-маркетинг, пошукова реклама тощо). Вимірювання ефективності даних підходів на практиці для досягнення позитивних економічних результатів компаній.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. New Threads Features for Creators and Businesses. *Meta*. 15.08.2024. URL: <https://about.fb.com/news/2024/08/new-threads-features-for-creators-and-businesses/> (дата звернення: 15.10.2024).
2. New Features on Instagram Reels: Trends, Editing and Gifts. *Meta*. 14.04.2023. URL: <https://about.fb.com/news/2023/04/instagram-reels-trending-audio-and-gifts-updates/> (дата звернення: 16.10.2024).
3. Meta AI Is Now Multilingual, More Creative and Smarter. *Meta*. 23.07.2024. URL: <https://about.fb.com/news/2024/07/meta-ai-is-now-multilingual-more-creative-and-smarter/> (дата звернення: 17.10.2024).
4. Вовчанська О.М., Іванова Л.О., Балук Н.Р. Технології цифрового маркетингу в управлінні комунікаціями зі споживачами. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики*. 2023. Том 1. С. 184–189. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29072/1/Zbi%C3%B3r_prac_Tom_1_2023-184-189.pdf (дата звернення: 17.10.2024).
5. Горохова Т.В. Вплив розвитку цифрових технологій на поведінку споживачів. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Том 25, № 4. С. 54–64. URL: https://bsagriculture.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Ukrainian%20Black%20Sea%20Region%20Agrarian%20Science_Vol.%2025,%20No.%204.pdf#page=54 (дата звернення: 18.10.2024).
6. Проскурніна Н.В., Бестужева С.В., Козуб В.О. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27711/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf> (дата звернення: 19.10.2024).
7. Проскурніна Н.В. Прийняття купівельних рішень в умовах цифрової трансформації роздрібної торгівлі. *Economics of Development*. 2019. Vol. 18. С. 11–18. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33206/1/%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%81%d0%ba%d1%83%d1%80%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf> (дата звернення: 19.10.2024).
8. Балик У.О., Хилук В.В., Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживачську поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3861/3781> (дата звернення: 20.10.2024).
9. Білик І.І., Колісник В.С. Вплив соціальних медіа на поведінку споживачів: аналіз трендів та викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. С. 143–152. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6899/7150> (дата звернення: 20.10.2024).
10. Voramontri D., Klieb L. Impact of social media on consumer behaviour. *International Journal of Information and Decision Sciences*. 2019. Vol. 11, № 3. P. 209–233. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJIDS.2019.101994> (дата звернення: 20.10.2024).
11. Latif S., Calicioglu C. Impact of Social Media Advertisement on Consumer Purchase Intention with the Intermediary Effect of Brand Attitude. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020. Vol. 11. P. 602–619. URL: https://www.ijcc.net/images/vol11iss12/111240_Latif_2020_E_R.pdf (дата звернення: 21.10.2024).
12. Fondevila-Gascón J., Mir-Bernal P., Polo-López M., Rom-Rodríguez J. Social Media Influence on Consumer Behavior: The Case of Mobile Telephony Manufacturers. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1506#> (дата звернення: 22.10.2024).
13. Семенда О.В., Корман І.І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2023. Вип. 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1144/1153> (дата звернення: 22.10.2024).
14. Шевченко А.В., Марчук В.В. Особливості управління попитом на основі цифрових маркетингових технологій. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2022. Вип. 3 (89). URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59280/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%a8%d0%b5%d0%b2%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%9c%d0%b0%d1%80%d1%87%d1%83%d0%ba.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
15. Братко О.С., Саламон І.Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. Ефективна економіка*. 2022. Вип. 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/82.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
16. Бондаренко О.М., Стрій Л.О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2022. Вип. 2. С. 346–355. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-346_355.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
17. Дем'янова М.О. Сучасні методи впливу на поведінку споживачів ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2023. Вип. 173. С. 355–362. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb18_173.pdf#page=355 (дата звернення: 24.10.2024).

18. Wibowo A., Chen S., Ruangkanjanases A., Wiangin U., Ma Y. Customer Behavior as an Outcome of Social Media Marketing: The Role of Social Media Marketing Activity and Customer Experience. *Sustainability*. 2020. Vol. 13. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/189> (дата звернення: 24.10.2024).

19. Sykora M., Elayan S., Hodgkinson I., Jackson T., West A. The power of emotions: Leveraging user generated content for customer experience management. *Journal of Business Research*, 2022. Vol. 144. P. 997–1006. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322001679?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=8c434efe0e4eca34 (дата звернення: 25.10.2024).

20. Бурдяк О. М., Помазан Л. М., Гаврилюк І. І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3692/3622> (дата звернення: 25.10.2024).

21. Kwiatak P., Baltezarević R., Papakonstantinidis S. The impact of credibility of influencers recommendations on social media on consumers behavior towards brands. *Informatologia*. 2021. Vol. 54 № 3–4. P. 181–196. URL: https://www.researchgate.net/profile/Radoslav-Baltezarevic/publication/354663248_THE_IMPACT_OF_CREDIBILITY_OF_INFLUENCERS_RECOMMENDATIONS_ON_SOCIAL_MEDIA_ON_CONSUMERS_BEHAVIOR_TOWARDS_BRANDS/links/6144e3baa3df59440b946bc8/THE-IMPACT-OF-CREDIBILITY-OF-INFLUENCERS-RECOMMENDATIONS-ON-SOCIAL-MEDIA-ON-CONSUMERS-BEHAVIOR-TOWARDS-BRANDS.pdf (дата звернення: 25.10.2024).

22. Alsharif A., Salleh N., Al-Zahrani S., Khraiwish A. Consumer Behaviour to Be Considered in Advertising: A Systematic Analysis and Future Agenda. *Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 12. URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/12/472> (дата звернення: 26.10.2024).

23. Гнилякевич-Проць І. З., Срушевська Р. І. Інструменти нейромаркетингу в управлінні поведінкою споживачів в інтернет-середовищі. *Вісник Львівського університету*. 2020. Вип. 58. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11222> (дата звернення: 26.10.2024).

24. AIDA. *Вікіпедія*. 30.09.2024. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/AIDA> (дата звернення: 27.10.2024).

25. AISDALSLove. *Вікіпедія*. 22.08.2024. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/AISDALSLove> (дата звернення: 27.10.2024).

26. Контент-маркетинг. *Вікіпедія*. 24.03.2024. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 28.10.2024).

27. Цільовий маркетинг. *Вікіпедія*. 1.02.2023. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3 (дата звернення: 28.10.2024).

28. Threads (застосунок). *Вікіпедія*. 15.10.2024. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Threads_\(%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%BA\)#:~:text=Threads%20%E2%80%94%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97%20Meta%20Platforms](https://uk.wikipedia.org/wiki/Threads_(%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%BA)#:~:text=Threads%20%E2%80%94%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97%20Meta%20Platforms) (дата звернення: 29.10.2024).

References

1. Meta. (2024), “New Threads Features for Creators and Businesses”, available at: <https://about.fb.com/news/2024/08/new-threads-features-for-creators-and-businesses/> (accessed 15 October 2024).

2. Meta (2023), “New Features on Instagram Reels: Trends, Editing and Gifts”, available at: <https://about.fb.com/news/2023/04/instagram-reels-trending-audio-and-gifts-updates/> (accessed 16 October 2024).

3. Meta (2024), “Meta AI Is Now Multilingual, More Creative and Smarter”, available at: <https://about.fb.com/news/2024/07/meta-ai-is-now-multilingual-more-creative-and-smarter/> (accessed 17 October 2024).

4. Vovchanska, O. M., Ivanova, L. O., Baluk, N. R. (2023), “Digital Marketing Technologies in Consumer Communication Management”, Digital transformation and technologies for the sustainable development all branches of modern education, science and practice, vol. 1, pp. 184–189, available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29072/1/Zbi%C3%B3r_prac_Tom_1_2023-184-189.pdf (accessed 18 October 2024).

5. Gorokhova, T. V. (2021), “The impact of the development of digital technologies on consumer behavior”, Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science, vol. 25, no. 4, pp. 45–54, available at: https://bsagriculture.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Ukrainian%20Black%20Sea%20Region%20Agrarian%20Science_Vol.%2025,%20No.%204.pdf#page=54 (accessed 18 October 2024).

6. Proskurnina, N. V., Bestuzheva, S. V., and Kozub, V. O. (2022), “Analytical aspects of research of consumer behavior in conditions of digitalization of ukrainian economy”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 36, available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27711/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (accessed 19 October 2024).

7. Proskurnina, N. V. (2019), “Purchasing decisions making in the context of digital transformation of retail”, *Economics of Development*, vol. 18, pp. 11–18, available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33206/1/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf> (accessed 19 October 2024).

8. Balyk, U. O., Khilyuk, V. V. (2024), “Analysis of the impact of digital marketing on consumer behavior in electronic commerce”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3861/3781> (accessed 20 October 2024).

9. Bilyk, I. I., Kolisnyk, V. S. (2023), “Impact of social media on consumer behavior: analysis of trends and challenges”, *Aktualni problemi rozvitku ekonomiki regionu*, vol. 19, pp. 143–152, available at: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6899/7150> (accessed 20 October 2024).

10. Voramontri, D., Klieb, L. (2019), “Impact of social media on consumer behavior”, *International Journal of Information and Decision Sciences*, vol. 11 (3), pp. 209–233, available at: <https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJIDS.2019.101994> (accessed 20 October 2024).

11. Latif, S., Calicioglu, C. (2020), “Impact of Social Media Advertisement on Consumer Purchase Intention with the Intermediary Effect of Brand Attitude”, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, vol. 11, pp. 602–619, available at: https://www.ijcc.net/images/vol11iss12/111240_Latif_2020_E_R.pdf (accessed 21 October 2024).

12. Fondevila-Gascón, J., Mir-Bernal, P., Polo-López, M., and Rom-Rodríguez, J. (2020), “Social Media Influence on Consumer Behavior: The Case of Mobile Telephony Manufacturers”, *Sustainability*, vol. 12, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1506#> (accessed 22 October 2024).

13. Semenda, O. V., Korman, I. I. (2023), “Lead generation tools in digital marketing to generate consumer demand”, *Efektivna Ekonomika*, vol. 2, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1144/1153> (accessed 22 October 2024).

14. Shevchenko, A. V., Marchuk, V. V. (2022), “Features of demand management based on digital marketing technologies”, *Matematychni metody, modeli ta informatsijni tekhnolohii v ekonomitsi*, vol. 3 (89), available at: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59280/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%a8%d0%b5%d0%b2%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%9c%d0%b0%d1%80%d1%87%d1%83%d0%ba.pdf (accessed 23 October 2024).

15. Bratko, O. S., Salamon, I. R. (2022), “Product promotion through the use of digital technologies in international markets”, *Efektivna Ekonomika*, vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/82.pdf (accessed 23 October 2024).

16. Bondarenko, O. M., Striy, L. O. (2022), “The Impact of Modern Digital Communications on Consumer Behavior”, *Biznesinform*, vol. 2, pp. 346–355, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-346_355.pdf (accessed 24 October 2024).

17. Demyanova, M. O. (2023), “Modern methods of influencing consumer behavior in the restaurant business”, *Visnyk students'koho naukovoho tovarystva “Vatra”*, vol. 173, pp. 355–362, available at: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zbl18_173.pdf#page=355 (accessed 24 October 2024).

18. Wibowo, A., Chen, S., Ruangkanjanases, A., and Wiangin, U. (2020), “Customer behavior as an outcome of social media marketing: The role of social media marketing activity and customer experience”, *Sustainability*, vol. 13, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/189> (accessed 24 October 2024).

19. Sykora, M., Elayan, S., Hodgkinson, I., Jackson, T., and West, A. (2022), “The power of emotions: Leveraging user-generated content for customer experience management”, *Journal of Business Research*, vol. 144, pp. 997–1006, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322001679?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=8c434efe0e4eca34 (accessed 25 October 2024).

20. Burdyak, O. M., Pomazan, L. M., and Havryliuk, I. I. (2024), “The role of social media influencers in ensuring the effectiveness of advertising”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3692/3622> (accessed 25 October 2024).

21. Kwiatek, P., Baltezarević, R., and Papakonstantinidis, S. (2021), “The impact of influencer recommendation credibility on social media on consumer behavior towards brands”, *Informatologia*, vol. 54, no. 3–4, pp. 181–196, available at: https://www.researchgate.net/profile/Radoslav-Baltezarevic/publication/354663248_THE_IMPACT_OF_CREDIBILITY_OF_INFLUENCERS_RECOMMENDATIONS_ON_SOCIAL_MEDIA_ON_CONSUMERS_BEHAVIOR_TOWARDS_BRANDS/links/6144e3baa3df59440b946bc8/THE-IMPACT-OF-CREDIBILITY-OF-INFLUENCERS-RECOMMENDATIONS-ON-SOCIAL-MEDIA-ON-CONSUMERS-BEHAVIOR-TOWARDS-BRANDS.pdf (accessed 25 October 2024).

22. Alsharif, A., Salleh, N., Al-Zahrani, S., and Khraiwish, A. (2022), “Consumer behavior to be considered in advertising: A systematic analysis and future agenda”, *Behavioral Sciences*, vol. 12, available at: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/12/472> (accessed 26 October 2024).

23. Hnylyakevych-Prots, I. Z., Yerushevska, R. I. (2020), “Neuromarketing tools in consumer behavior management in the internet environment”, *Visnyk of the Lviv University*, vol. 58, pp. 170–180, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11222> (accessed 26 October 2024).

24. Wikipedia (2024), “AIDA”, available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/AIDA> (accessed 27 October 2024).

25. Wikipedia (2024), “AISDALSLove”, available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/AISDALSLove> (accessed 27 October 2024).

26. Wikipedia (2024), “Content marketing”, available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (accessed 28 October 2024).

27. Wikipedia (2023), “Target marketing”, available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3 (accessed 28 October 2024).

28. Wikipedia (2024), “Threads (application)”, available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Threads_\(%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%BA\)#:~:text=Threads%20%E2%80%94%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97%20Meta%20Platforms](https://uk.wikipedia.org/wiki/Threads_(%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%BA)#:~:text=Threads%20%E2%80%94%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97%20Meta%20Platforms) (accessed 29 October 2024).

Дата першого надходження статті до видання: 08.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

УДК 331.108:008:004

Шостаковська Антоніна Віталіївна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та логістики
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»*

Shostakovska Antonina

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Logistics
Private Higher Education Institution "European University"*
ORCID: 0000-0001-8948-5777

Литвинов Єгор Володимирович

*аспірант кафедри менеджменту та логістики
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»*

Lytvynov Yehor

*Postgraduate Student of the Department of Management and Logistics
Private Higher Education Institution "European University"*
ORCID: 0009-0006-1797-433X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11947

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ

DIGITAL TOOLS FOR MANAGING THE SOCIAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE CULTURAL SECTOR

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває проблема соціального розвитку персоналу в галузі культури, яка поєднує творчу специфіку праці, проєктні форми зайнятості та виразну соціальну місію. Культурні організації функціонують у середовищі зростаючих вимог до гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності, що зумовлює необхідність модернізації підходів до управління персоналом. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється ролі цифрових HR-інструментів у забезпеченні соціального розвитку працівників саме у сфері культури.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності соціального розвитку персоналу в галузі культури та дослідження ролі цифрових інструментів у його забезпеченні в умовах цифрової трансформації, а також систематизація сучасних цифрових HR-інструментів і визначення особливостей та обмежень їх запровадження в культурних організаціях.

Результати. У статті узагальнено підходи до трактування соціального розвитку персоналу як процесу підвищення якості трудового життя та накопичення соціального капіталу організації. Обґрунтовано, що специфіка культурної сфери – творчий характер праці, нестандартні форми зайнятості та місієорієнтованість діяльності – зумовлює необхідність застосування гнучких і соціально орієнтованих HR-політик. Доведено, що цифрові інструменти (системи дистанційного навчання, онлайн-платформи, менторські спільноти практики, корпоративні комунікаційні середовища та HR-аналітика) сприяють безперервному професійному розвитку персоналу, посиленню внутрішньої соціальної взаємодії, формуванню цифрової організаційної культури та підвищенню рівня залученості й мотивації працівників. Водночас виявлено ключові проблеми цифровізації HR-процесів у культурних установах, зокрема обмеженість фінансування, дефіцит цифрових компетентностей і опір змінам.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою ефективності цифрових HR-інструментів у культурних організаціях, розробленням показників вимірювання соціального розвитку персоналу та адаптацією міжнародного досвіду цифрової трансформації управління персоналом до українських реалій.

Ключові слова: соціальний розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, галузь культури, цифрові HR-інструменти, цифровізація HR-процесів, організаційна культура, HR-аналітика, цифрові компетентності, людський капітал.

Summary. Introduction. In the context of ongoing digital transformation, the issue of social development of personnel in the cultural sector is gaining particular relevance, as this sector combines the creative nature of work, project-based forms of employment, and a strong social mission. Cultural organizations operate in an environment of increasing demands for flexibility, innovation, and social responsibility, which necessitates the modernization of approaches to human resource management. At the same time, scholarly research still pays insufficient attention to the role of digital HR tools in ensuring the social development of employees specifically within the cultural sphere.

Purpose. The purpose of this article is to provide a theoretical justification of the essence of social development of personnel in the cultural sector and to examine the role of digital tools in supporting this process under conditions of digital transformation, as well as to systematize modern digital HR tools and identify the specific features and limitations of their implementation in cultural organizations.

Results. The article summarizes existing approaches to interpreting social development of personnel as a process of improving the quality of working life and accumulating organizational social capital. It is substantiated that the specific characteristics of the cultural sector – namely the creative nature of work, non-standard forms of employment, and mission-oriented activities – necessitate the application of flexible and socially oriented HR policies. It is demonstrated that digital tools (distance learning systems, online platforms, mentoring communities of practice, corporate communication environments, and HR analytics) contribute to continuous professional development of personnel, strengthening of internal social interaction, formation of a digital organizational culture, and increased employee engagement and motivation. At the same time, key challenges of HR digitalization in cultural institutions are identified, including limited funding, a lack of digital competencies, and resistance to change.

Discussion. Prospects for further research are associated with the empirical evaluation of the effectiveness of digital HR tools in cultural organizations, the development of indicators for measuring social development of personnel, and the adaptation of international experience in the digital transformation of human resource management to Ukrainian realities.

Key words: social development of personnel, human resource management, cultural sector, digital HR tools, digitalization of HR processes, organizational culture, HR analytics, digital competencies, social capital.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та суспільства істотно змінюються підходи до управління людськими ресурсами, зокрема в соціально орієнтованих галузях. Галузь культури, що охоплює театри, музеї, бібліотеки, заклади мистецтва та креативні індустрії, характеризується високою залежністю результатів діяльності від людського потенціалу, рівня професійної підготовки, мотивації та соціальної залученості персоналу. Водночас саме ці організації часто функціонують в умовах обмеженого фінансування, нестабільності зайнятості та підвищених соціальних ризиків, що актуалізує проблему пошуку нових управлінських інструментів, здатних забезпечити сталий соціальний розвиток персоналу.

Цифрові технології відкривають нові можливості для трансформації управлінських процесів у сфері культури, зокрема у площині навчання, комунікації, оцінювання результатів праці та формування організаційної культури. Використання цифрових інструментів управління персоналом дозволяє не лише підвищити ефективність адміністративних процедур, а й сприяти розвитку цифрових і професійних компетенцій працівників, посиленню нематеріальної мотивації, соціальної взаємодії та залученості до діяльності організації. Таким чином, цифровізація управління персоналом набуває

соціального виміру, перетворюючись на важливий чинник підвищення якості трудового життя та соціальної стійкості культурних установ.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що переважна більшість досліджень у сфері цифрового управління персоналом зосереджена на комерційних організаціях і бізнес-секторі, тоді як особливості галузі культури залишаються недостатньо висвітленими. Фрагментарно розглядаються окремі аспекти цифровізації культурних інституцій або розвитку креативних індустрій, однак відсутній системний підхід до вивчення цифрових інструментів саме як засобів управління соціальним розвитком персоналу. Це зумовлює наукову та практичну актуальність дослідження, спрямованого на узагальнення й систематизацію цифрових інструментів управління соціальним розвитком персоналу в галузі культури та оцінку їх управлінського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростає увага до проблем цифровізації управління персоналом у сфері культури та креативних індустрій, зокрема в контексті соціального розвитку, формування компетенцій і професійної адаптації працівників. У дослідженні В.В. Бурназової та С.В. Матяш акцент зроблено на трансформації професійного профілю івент-менеджера в умовах цифрових і соціальних змін,

де поряд із традиційними управлінськими та комунікативними функціями дедалі більшого значення набувають інформаційно-цифрові та рефлексивно-аналітичні компетентності [1]. Автори обґрунтовують необхідність безперервного оновлення знань і навичок персоналу креативної сфери, що безпосередньо пов'язано з використанням цифрових інструментів управління розвитком людського капіталу.

Вагомий пласт досліджень присвячено цифровій трансформації управління культурними установами. У спільних працях І. Шевель, В. Білана, Р. Громадського та Т. Ялохи розглянуто інноваційні підходи до менеджменту закладів культури в цифрову епоху [2]. Автори доводять, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розширенню взаємодії з аудиторією та формуванню нових організаційних моделей. Водночас наголошується на наявності системних обмежень, зокрема недостатньому фінансуванні, низькому рівні цифрової грамотності персоналу, опорі організаційним змінам і потребі дотримання етичних стандартів у використанні цифрових даних, що безпосередньо впливає на соціальний розвиток працівників культурної сфери.

Окремий напрям становлять дослідження діджиталізації креативних індустрій і розвитку людського потенціалу. У працях Т. Власенко та М. Позняк показано [3], що цифрові платформи істотно розширюють можливості творчої самореалізації та професійної діяльності працівників культури, водночас висувуючи нові вимоги до їхніх цифрових компетенцій. У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного часу, О. Коваленко, Т. Онисенко, О. Микитюк, Т. Кравченко та Т. Свиридюк підкреслюють роль креативних індустрій як драйвера інноваційного розвитку та соціальної стійкості, що актуалізує потребу в системному використанні цифрових інструментів управління персоналом [4].

Англомовне дослідження Е. Van Laar, А. Van Deursen, J. Van Dijk, J. De Haan доповнюють ці підходи, акцентуючи на значущості цифрових навичок і необхідності їх цілеспрямованого розвитку в управлінні персоналом креативного сектору [5]. Водночас, попри значний науковий доробок, у літературі недостатньо комплексно розкрито саме механізми застосування цифрових інструментів для управління соціальним розвитком персоналу в галузі культури, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності соціального розвитку персоналу в галузі культури та дослідження ролі цифрових інструментів у його забезпеченні в умовах цифрової трансформації, систематизація сучасних цифрових HR-інструментів, що застосовуються для професійного й соціального розвитку працівників культурних організацій, аналіз можливостей їх використання для підвищення залученості, мотивації та якості трудо-

вого життя персоналу, а також виявлення основних проблем і перспектив інтеграції цифрових рішень у стратегії соціального розвитку культурної сфери.

Виклад основного матеріалу. У теорії економіки та менеджменту «соціальний розвиток персоналу» позначає цілеспрямований процес поліпшення соціальних умов праці й накопичення «соціального капіталу» організації [6, с. 52]. Таке тлумачення акцентує увагу на підвищенні якості трудового життя, гуманізації праці та розвитку людського потенціалу компанії. А.В. Шостаковська та Є.В. Литвинов уточнюють складові соціального розвитку персоналу: серед ключових характеристик виділено емоційний інтелект, соціальну адаптивність, комунікативні навички, соціальну відповідальність, етичні норми і лідерські якості працівників [7, с. 2]. Саме поєднання цих параметрів формує здатність працівників ефективно взаємодіяти у команді та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сфера культури має низку унікальних особливостей праці, що впливають на соціальне управління персоналом. По-перше, творчий характер роботи ставить співробітникам особливі вимоги до інноваційності та нестандартного мислення. Культурні організатори та митці повинні генерувати оригінальні ідеї й концепції, адже організатори культурної діяльності мають бути творчими особистостями, здатними розвивати інноваційні ідеї та мислити нестандартно [8, с. 83]. По-друге, зайнятість у культурі часто нестандартна і проектна: працівники можуть залучатися до подій за контрактом на конкретні проекти, що вимагає гнучких моделей роботи, що обумовлює потребу в нестандартних підходах до планування кадрів та соціального забезпечення.

Особлива місія культурних організацій також визначає HR-політику. Першим кроком у кадровому плануванні є формування чіткого розуміння місії, цінностей і стратегічних пріоритетів установи. Лише усвідомлення культурної цілі організації дозволяє розробити системні стратегії управління персоналом, які відповідають її унікальним завданням. Наприклад, програми професійного зростання в галузі культури можуть включати специфічні курси чи проекти, пов'язані з мистецтвом, а соціальні ініціативи — роботи з громадами й аудиторіями, що підсилюють зв'язок співробітників з місією організації.

Усвідомлення місії та ціннісних орієнтирів культурної організації зумовлює не лише стратегічні напрями управління персоналом, а й вибір конкретних інструментів їх реалізації. В умовах цифрової трансформації реалізація місієорієнтованої HR-політики дедалі частіше здійснюється із залученням цифрових рішень, які забезпечують гнучкість, доступність та індивідуалізацію процесів професійного й соціального розвитку працівників. Саме цифрові інструменти дозволяють інтегрувати цілі організації у повсякденні практики навчання, комунікації

та розвитку персоналу, зберігаючи при цьому специфіку культурної діяльності та її соціальну спрямованість.

У культурних організаціях активно впроваджуються онлайн-інструменти для розвитку персоналу. Наприклад, системи дистанційного навчання та платформи онлайн-курсів дозволяють співробітникам постійно підвищувати кваліфікацію та опановувати нові технології незалежно від місцезнаходження. Завдяки цьому формується мережа постійного навчання: працівники можуть перегляда-

ти лекції, долучатися до професійних вебінарів, брати участь у віртуальних майстернях. Значну роль відіграють також менторські платформи і внутрішні спільноти практики [9, с. 4–5]. Через них молоді співробітники отримують підтримку досвідчених наставників, а усі працівники обмінюються знаннями та досвідом. Сучасні рішення навіть дозволяють будувати персоналізовані траєкторії розвитку: на основі оцінки компетенцій система підказує, яких курсів чи проектів брати участь далі, щоб розвиватися в обраному напрямку.

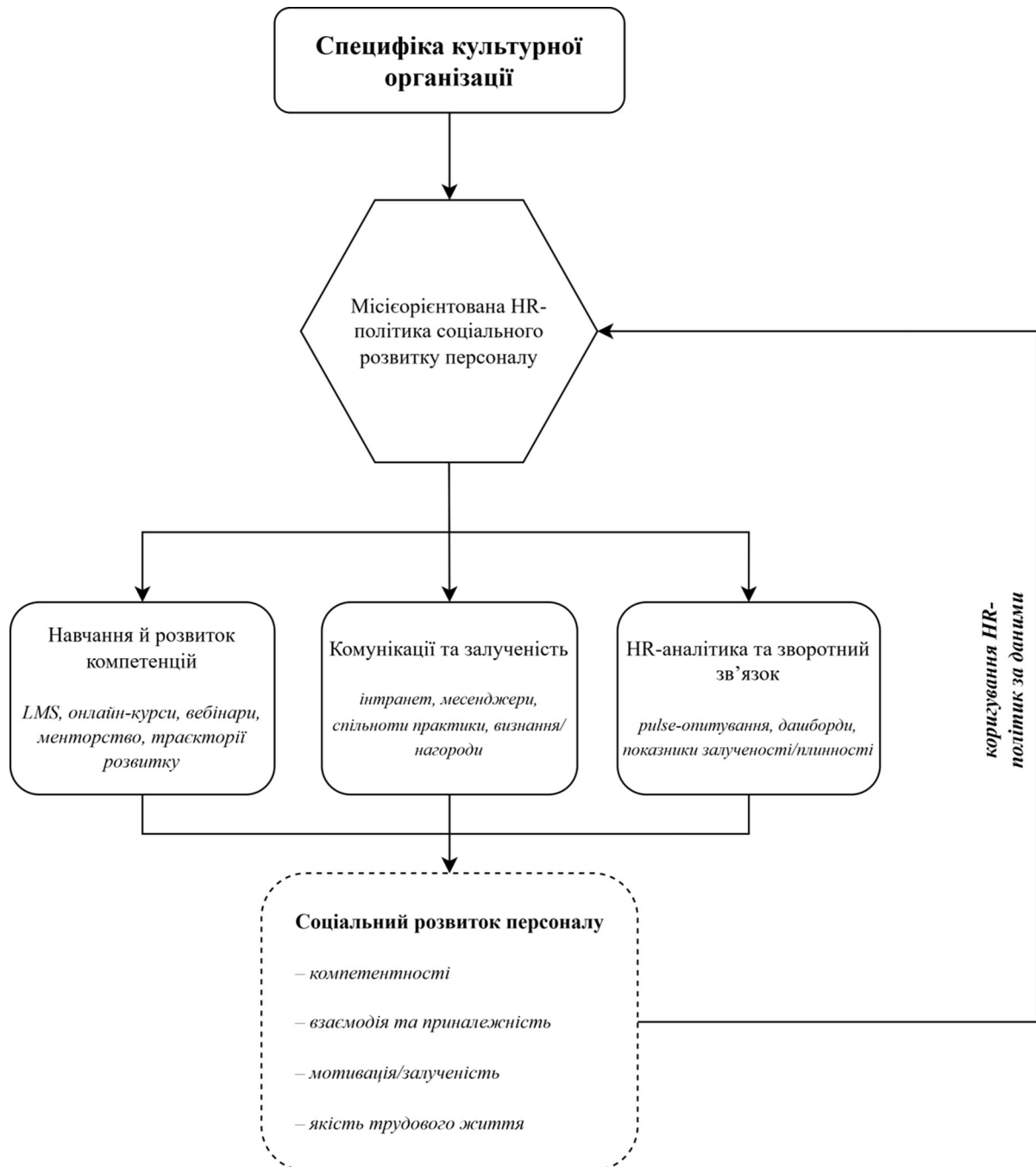


Рис. 1. Концептуальна схема застосування цифрових HR-інструментів для управління соціальним розвитком персоналу в культурних організаціях

Джерело: авторська розробка

Цифрова трансформація створює умови для посилення внутрішньої соціальної взаємодії. Всередині організацій застосовують інтранет-портали та корпоративні месенджери, де працівники можуть швидко ділитися новинами, обговорювати ідеї, формувати неформальні групи за інтересами. Такі платформи також стають простором для нематеріальної мотивації: наприклад, у корпоративних соціальних мережах впроваджують системи визнання й нагород, що зміцнює корпоративну культуру, адже «відчуття приналежності до спільноти» і визнання підвищують лояльність і натхнення працівників [10, с. 100].

Аналітичні інструменти стають потужним засобом управління соціальним розвитком. Вони дозволяють встановлювати показники залученості, задоволеності працівників, а також показники плинності кадрів і ефективності HR-процесів. Одним із таких інструментів є системи опитувань «pulse survey», що регулярно вимірюють настрої та потреби співробітників, — на підставі отриманих даних автоматично формуються дашборди для HR і менеджерів. HR-аналітика допомагає організаціям бути більш конкурентоспроможними, ефективніше управляти персоналом, знижувати витрати та одночасно підвищувати рівень задоволеності співробітників [11, с. 3–4]. Крім того, за правильного налаштування та комплексного підходу HR-аналітичні системи здатні стати інструментом для досягнення стратегічних цілей організації. У культурних установах це дає змогу прогнозувати соціальні ризики і своєчасно коригувати політику заохочень та програм розвитку.

Водночас культуральна сфера стикається з низкою специфічних викликів при діджиталізації HR-процесів. Одна з головних перешкод — обмеженість фінансування культурних установ. Недостатній бюджет ускладнює закупівлю та обслуговування сучасних HR-систем. Дослідники відзначають також дефіцит кадрів та низький рівень цифрових навичок серед персоналу, що стримує впровадження нових технологій [7, с. 16].

Культурні установи часто стикаються з опором змінам: співробітники звикли до традиційних методів управління й побоюються впровадження нових цифрових систем, що зумовлює додаткові кадрові ризики та уповільнює процеси модернізації. Особливо гостро ця проблема проявляється в організаціях із тривалою історією та сталою професійною культурою, де домінують усталені практики й ієрархічні моделі управління. За таких умов цифрові інновації можуть сприйматися не як інструмент розвитку, а як загроза професійній автономії або стабільності зайнятості. З огляду на це необхідною є системна підтримка з боку держави та місцевих громад: як пропонують експерти, доцільно впроваджувати програми фінансового стимулювання,

освітні проекти та тренінги, спрямовані на підготовку працівників культури до цифрової трансформації та зниження соціальної напруги.

Водночас перспективи інтеграції цифрових HR-інструментів у стратегії соціального розвитку культурних організацій є вагомими. Поступове, поетапне впровадження діджитал-рішень дозволяє підвищити гнучкість HR-політик, забезпечити інклюзивність змін і зорієнтувати управління персоналом на потреби сучасного працівника. Зокрема, розвиток цифрових компетентностей персоналу у поєднанні з використанням HR-аналітики сприяє більш точному прогнозуванню кадрових потреб, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. Такий підхід формує підґрунтя для сталого розвитку культурних організацій в умовах цифрової економіки та посилення їхньої соціальної ролі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що соціальний розвиток персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування культурних організацій і водночас складним багатовимірним процесом, який охоплює соціальні, професійні, психологічні та етичні аспекти розвитку працівників.

Специфіка галузі культури — творчий характер праці, проектні форми зайнятості та місієорієнтованість діяльності — зумовлює необхідність застосування гнучких і нестандартних підходів до управління персоналом, зорієнтованих не лише на економічну результативність, а й на розвиток людського та соціального капіталу. Обґрунтовано, що цифрові інструменти управління персоналом створюють нові можливості для реалізації соціально орієнтованої HR-політики в культурних установах, забезпечуючи безперервне навчання, посилення внутрішньої комунікації, нематеріальну мотивацію та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Виявлено низку обмежень і ризиків цифровізації HR-процесів у сфері культури, серед яких ключовими є недостатній рівень фінансування, дефіцит цифрових компетентностей персоналу та опір організаційним змінам, що потребує системної підтримки з боку держави й місцевих громад. У цьому контексті перспективним напрямом є поетапне впровадження цифрових HR-інструментів у поєднанні з програмами підвищення кваліфікації та формування цифрової організаційної культури, що дозволяє знизити соціальну напругу й підвищити залученість працівників. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку ефективності окремих цифрових HR-рішень у культурних організаціях, розроблення систем соціальних KPI для галузі культури, а також порівняльний аналіз національного та міжнародного досвіду цифрового управління соціальним розвитком персоналу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Burnazova V. V., Matiash S. V. Event manager in the creative industries: functions, competencies, and training pathways. *Journal of strategic economic research*. 2025. № 2. С. 8–17. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.1>
2. Innovative approaches to the management of cultural institutions in the digital age / S. Matiash та ін. *International journal on culture, history, and religion*. 2025. Т. 7, № 1. С. 73–96. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94>
3. Vlasenko T., Pozniak M. Digitalization in creative industry for skill development. *Young scientist*. 2020. Т. 10, № 86. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-3>
4. Development prospects of ukrainian creative industry enterprises under the challenges of wartime / O. Kovalenko та ін. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2023. № 223. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/8>
5. Twenty-first century digital skills for the creative industries workforce: perspectives from industry experts / E. Van Laar та ін. *First Monday*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v24i1.9476>
6. Белоусова Т. П. Управління соціальним розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств. *Студентський науковий вісник*. 2016. № 1 (14). С. 51–56. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal153.pdf (дата звернення: 22.12.2025).
7. Шостаковська А. В., Литвинов Є. В. Особливості управління соціальним розвитком у закладах культури. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. С. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316823>
8. Ostrovska H., Huzar U. Creativity management of staff in hospitality industry institutions. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*. 2023. № 9(42). С. 83–90. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).83-90](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).83-90)
9. Нестерук В. Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152>
10. Беляева Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14>
11. Грідін О. Нр-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

References

1. Burnazova V. V., Matiash S. V. (2025) Event manager in the creative industries: functions, competencies, and training pathways. *Journal of Strategic Economic Research*, no. 2, pp. 8–17. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.1> [in Ukrainian].
2. Matiash S., Shevel I., Bilan V., Hromadskyi R., Yalokha T. (2025) Innovative approaches to the management of cultural institutions in the digital age. *International Journal on Culture, History, and Religion*, vol. 7, no. 1, pp. 73–96. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94> [in Ukrainian].
3. Vlasenko T., Pozniak M. (2020) Digitalization in creative industry for skill development. *Young Scientist*, vol. 10, no. 86. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-3> [in Ukrainian].
4. Kovalenko O., Onysenko T., et al. (2023) Development prospects of Ukrainian creative industry enterprises under the challenges of wartime. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 223, pp. 60–66. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/8> [in Ukrainian].
5. Van Laar E., Van Deursen A. J. A. M., Van Dijk J. A. G. M., De Haan J. (2019) Twenty-first century digital skills for the creative industries workforce: perspectives from industry experts. *First Monday*, vol. 24, no. 1. <https://doi.org/10.5210/fm.v24i1.9476>
6. Belousova T. P. (2016) Upravlinnia sotsialnym rozvytkom personalu silskohospodarskykh pidpriemstv [Management of social development of personnel of agricultural enterprises]. *Studentskyi Naukovyi Visnyk*, no. 1(14), pp. 51–56. Available at: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal153.pdf [in Ukrainian].
7. Shostakovska A. V., Lytvynov Ye. V. (2025) Osoblyvosti upravlinnia sotsialnym rozvytkom u zakladakh kultury [Features of managing social development in cultural institutions]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, pp. 1–20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316823> [in Ukrainian].
8. Ostrovska H., Huzar U. (2023) Creativity management of staff in hospitality industry institutions. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, no. 9(42), pp. 83–90. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).83-90](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).83-90)

9. Nesteruk V. (2025) Tsyfrovi instrumenty yak zasib realizatsii pidkhodiv do dystantsiinoho ta hibrudnoho upravlinnia [Digital tools as a means of implementing remote and hybrid management approaches]. *Economy and Society*, no. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152> [in Ukrainian].

10. Bieliaieva N., Mykolaichuk I., Horbach O. (2024) Problemy formuvannia efektyvnykh komunikatsii v upravlinni pidpriemstvom pid chas viiny [Problems of forming effective communications in enterprise management during war-time]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 4, pp. 98–103. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14> [in Ukrainian].

11. Gridin O. (2024) HR-analytyka yak kliuchovi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. *Economy and Society*, no. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 09.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 14.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Яценко Наталя Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і фінансів

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Yatsenko Natalia

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Finance

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

ORCID: 0000-0001-7795-7300

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11924

ЦИФРОВИЙ ОБЛІК ЯК ФУНДАМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

DIGITAL ACCOUNTING AS THE FOUNDATION OF STRATEGIC FINANCIAL CONTROL

Анотація. Вступ. Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується високою мінливістю та специфічними викликами воєнного стану, що робить традиційні методи управління недостатніми. Головна проблема полягає в тому, що традиційний облік лише записує те, що вже відбулося. Це створює «інформаційну діру»: керівники не бачать повної картини і не можуть вчасно реагувати на загрози. Через розрізненість даних компаніям важко зберігати стабільність у майбутньому. Доведено, що цифровий облік має стати інструментом для прогнозування. Це має бути розумна система, яка не просто збирає цифри, а допомагає заздалегідь бачити ризики, щоб захистити бізнес і дати йому можливість розвиватися.

Мета статті полягає в обґрунтуванні можливостей цифрового обліку як інтелектуальної бази для стратегічного фінансового контролю та в розробці моделі їхньої взаємодії для забезпечення сталого інклюзивного розвитку бізнесу.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження складає поєднання технологій Big Data, штучного інтелекту (ШІ) та блокчейну. У процесі розробки багаторівневої архітектури використано методи системного аналізу. Для побудови прогнозних моделей застосовано апарат нейронних мереж (зокрема архітектуру LSTM) та метод Монте-Карло. Використання блокчейн-технологій у дослідженні зумовлено необхідністю створення децентралізованого механізму підтвердження достовірності фінансових показників.

Результати. Розроблено авторську чотирирівневу архітектуру інтеграції даних, що послідовно поєднує етапи потокової діагностики, блокчейн-верифікації, інтелектуального прогнозування та стратегічного реагування. Доведено, що використання нейромережних моделей (LSTM) для розрахунку індексу життєздатності (PVI) забезпечує підвищення якості стратегічних рішень на 30–40% завдяки суттєвому скороченню прогнозних похибок.

Визначено роль технології блокчейн як фундаментального інструменту гарантування цілісності та незмінності інформації в умовах нестабільного ринкового середовища. Встановлено, що цифрова трансформація облікових процесів дозволяє конвертувати інформаційні масиви у стратегічний соціально-економічний капітал, створюючи надійне підґрунтя для інклюзивного розвитку підприємства.

Перспективи. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку алгоритмів смарт-контрактів для автоматизації галузевих контрольних процедур, а також впровадження NLP-аналізу (обробки природної мови) для моніторингу та оцінки репутаційних ризиків у системі стратегій сталого розвитку.

Ключові слова: цифровий облік, стратегічний фінансовий контроль, штучний інтелект, блокчейн, індекс життєздатності (PVI), інклюзивне зростання, Big Data.

Summary. Introduction. The current business environment in Ukraine is characterized by high volatility and specific challenges of martial law, which renders traditional management methods insufficient. The core problem lies in the retrospective nature of traditional accounting, which only records past events. This creates an “information gap”: managers lack a complete picture and



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

cannot respond to threats in a timely manner. Due to data fragmentation, companies struggle to maintain future stability. It is proven that digital accounting must transform into a forecasting tool. It should function as an intelligent system that not only collects figures but helps identify risks in advance to protect the business and enable its development.

The aim of the article is to substantiate the potential of digital accounting as an intellectual foundation for strategic financial control and to develop a model of their interaction to ensure sustainable inclusive business development.

Materials and methods. The methodological basis of the study is a combination of Big Data technologies, Artificial Intelligence (AI), and blockchain. Systems analysis methods were used to develop a multi-layered architecture. For the construction of predictive models, neural networks (specifically the LSTM architecture) and the Monte Carlo method were applied. The use of blockchain technologies in the study is driven by the need to create a decentralized mechanism for verifying the authenticity of financial indicators.

Results. An original four-layer data integration architecture has been developed, which sequentially combines the stages of stream diagnostics, blockchain verification, intelligent forecasting, and strategic response. It is proven that the use of neural network models (LSTM) to calculate the Profitability Viability Index (PVI) ensures a 30–40% improvement in the quality of strategic decisions by significantly reducing forecasting errors. The role of blockchain technology as a fundamental tool for guaranteeing data integrity and immutability in an unstable market environment is identified. It is established that the digital transformation of accounting processes allows for the conversion of information arrays into strategic socio-economic capital, creating a reliable foundation for the inclusive development of the enterprise.

Perspectives. Further research will be directed towards developing smart contract algorithms to automate industry-specific control procedures, as well as implementing NLP (Natural Language Processing) analysis for monitoring and assessing reputational risks within the system of sustainable development strategies.

Key words: digital accounting, strategic financial control, artificial intelligence, blockchain, Profitability Viability Index (PVI), inclusive growth, Big Data.

Постановка проблеми. Трансформація засад функціонування вітчизняних підприємств в умовах високої динамічності макроекономічних процесів актуалізує модернізацію інструментарію стратегічного управління. Глобальна цифровізація зумовлює трансформацію бухгалтерського обліку, перетворюючи його з інструменту ретроспективної фіксації господарських операцій на випереджальну динамічну систему, що забезпечує аналітичне підґрунтя для стратегічного моніторингу

Проте, попри масштабне впровадження хмарних обчислень, штучного інтелекту та технологій Big Data, методологічний базис їх інтеграції у цілісну архітектуру стратегічного фінансового контролю залишається недостатньо сформованим. Основна суперечність полягає у розриві між високим ступенем технологізації облікових процедур та їх низькою результативністю у просторі стратегічного моніторингу.

Класична контрольна модель, що базується на періодичній ідентифікації фактів господарського життя, у цифровій економіці спричиняє критичний розрив інформаційних потоків, який підриває стратегічну стійкість підприємств. Це не лише нейтралізує стратегічну життєздатність та адаптивність суб'єктів господарювання, а й, за відсутності системної архітектурної надбудови, обумовлює ерозію якості обліково-аналітичної інформації.

Викладене обґрунтовує необхідність розробки архітектурної моделі, у якій цифровий облік виступає інтелектуальним фундаментом випереджального фінансового контролю. Синтез технологічного потенціалу обліку з пріоритетами стратегічного менеджменту в умовах безперервної нестабільності

та безпекових ризиків визначає концептуальний вектор і наукову значущість цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасний світовий науковий простір зосереджений на питаннях технологічної зрілості та впровадженні штучного інтелекту (ШІ) в управлінські цикли. Фундаментальною основою таких перетворень, на думку Alassuli A. et al. [1] та Wulandari S. [2], виступає трансформація облікових процедур через механізми «аудиторського сліду» — покрокової хронології записів, що забезпечують прозорість бізнес-процесів.

Дослідження A. I. Aljumah та співавтори [3] розкриває вплив ШІ-технологій на поведінку персоналу та їхню роль у забезпеченні сталого розвитку, що обґрунтовує необхідність формування інтелектуального базису для запропонованої нами моделі контролю. Водночас Hamdy A., Diab A., Eissa A. M. [4] застерігають від «технологічного поспіху», вказуючи, що відсутність цілісної архітектури в країнах, що розвиваються, може призвести до деградації інформаційної якості. Це підтверджує доцільність підходу J. Jin та Q. Liu [5] щодо підготовки мультидисциплінарних фахівців на перетині обліку та Big Data аналітики.

У синергії зі світовими науковими пошуками, проблематика цифрової трансформації знаходить ґрунтовне відображення у працях вітчизняних учених, які адаптують глобальні тренди до українських реалій, зокрема умов воєнного стану. Так, М. Галькевич, Т. Гуренко та А. Андрійчук [6] визначають цифровізацію як стратегічний ресурс для адаптації облікової системи до тривалої економічної нестабільності. Питання інтеграції засад сталого розвитку в сучасні управлінські структури розкрито у дослідженні С. Бобка та К. Дегтяра [7].

Особливості здійснення фінансового контролю в умовах воєнного стану ґрунтовно розкрито у праці Н. Яценко та Л. Хоменко [8], чиї висновки щодо потенціалу ІІІ-аналітики слугували базисом для розроблення нашої архітектурної моделі. Державний вектор модернізації контрольних процедур та зміцнення податкової дисципліни крізь призму цифровізації фіскальних органів досліджено М. Крупкою та співавторами [9].

Технологічна компонента запропонованої архітектури доповнюється напрацюваннями В. Здір, А. Ткаченка та Н. Бразілій [10] у сфері предиктивного аналізу, а також І. Баланюка та Т. Іванюка [11] щодо впровадження хмарних технологій у податковому консалтингу. При цьому фундаментальне значення контролю як невід'ємної функції управління підкреслює І. Гуменюк [12]. Питання безпеки та верифікованості даних у системі цифровізованого контролю вирішуються на основі праць С. Мерінової та А. Гуральника [13] (технологія блокчейн) та ґрунтовного дослідження С. Вітер та І. Світличина [14] у сфері кібербезпеки облікової інформації.

Методологічний фундамент трансформації обліку в інтегровану управлінську підсистему закладено у праці С. Шульги та Н. Нечипорук [15]. Їхня компонентна модель архітектури стала відправною точкою для нашого дослідження, зокрема в частині реалізації ризик-орієнтованих принципів та використання AI і Big Data для забезпечення стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Завершальним етапом теоретичного обґрунтування є концепція інклюзивного розвитку, еволюцію якої дослідила А. Жуковська [16]. Її висновки щодо необхідності синергії технологічних інновацій та стратегій сталого зростання стали концептуальним орієнтиром для формування цільових параметрів нашої архітектурної моделі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на ґрунтовні напрацювання у сфері цифровізації, теоретико-методологічне підґрунтя для побудови архітектурної моделі інтеграції цифрового обліку та стратегічного контролю залишається сформованим неповністю, а низка прикладних аспектів — недостатньо розкритою:

1. Системна інтеграція через відсутність цілісної архітектурної моделі, здатної об'єднати цифровий облік і стратегічний контроль у єдиний інтелектуальний механізм [4; 15].

2. Підтвердження достовірності інформаційних потоків у контексті дефіциту інструментів гарантування цілісності даних, що є важливим для забезпечення довіри до прогнозів штучного інтелекту [13; 14].

3. Методологія випереджального аналізу в частині незавершеності розробки алгоритмів трансформації ретроспективних даних у моделювання стратегічних ризиків у реальному часі на основі Big Data [10; 11].

4. Адаптивність систем та низький рівень вивчення стійкості цифрових обліково-контрольних структур у специфічних умовах воєнного стану та підвищеної зовнішньої нестабільності [6; 8].

5. Стратегічна спрямованість через слабкий прикладний зв'язок між технологічною модернізацією обліку та практичною реалізацією цілей інклюзивного зростання [16].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування трансформації цифрового обліку в інтелектуальну платформу стратегічного фінансового контролю, а також розробка архітектурної моделі їх інтеграції для зміцнення життєздатності та інклюзивного розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити концептуальні засади функціонування цифрового обліку як випереджальної інформаційної системи, що забезпечує безперервну аналітичну підтримку стратегічного моніторингу на основі принципів Data-driven.

2. Дослідити потенціал інструментарію штучного інтелекту та масивів Big Data у процесі перетворення історичних облікових показників на прогностичні індикатори життєздатності підприємства.

3. Аргументувати роль технології блокчейн як інструменту технологічної верифікації та кіберзахисту, що гарантує цілісність і незмінність облікових даних у критичних умовах функціонування.

4. Побудувати багаторівневу архітектурну модель інтеграції облікових потоків у систему стратегічного аналізу, адаптовану до вимог надійності в умовах воєнного стану.

5. Оцінити результативність впровадження інтелектуалізованих облікових процедур для підвищення якості управлінських рішень та реалізації стратегії інклюзивного зростання.

Комплексна реалізація визначених завдань забезпечує формування інтегрованої концептуальної моделі контролю, що поєднує передові IT-рішення з обліковою практикою. Це дозволяє досягти синергії між прозорістю операцій, кібербезпекою даних та високою достовірністю стратегічного прогнозування, що є критично важливим для збереження життєздатності підприємства в умовах тривалої невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічні зміни у сучасному бізнес-середовищі зумовлюють необхідність переосмислення функціональної ролі облікової інформації. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на ретроспективну реєстрацію операцій, цифровий облік трансформується у динамічний фундамент для розбудови всієї архітектури стратегічного фінансового контролю.

Процес цифровізації обліку передбачає формування цілісної інформаційної екосистеми з генера-

цією та автоматичною верифікацією даних у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє поєднати реальні цифри з прогнозними моделями. Це дозволяє бачити кожну операцію в системі без жодних затримок. Облік ведеться в режимі реального часу (Real-time accounting), тому керівництво може реагувати на зміни миттєво.

Пріоритетність первинних масивів даних над статичними формами звітності забезпечує високу аналітичну придатність інформації для її подальшої обробки алгоритмами штучного інтелекту (ШІ) та методами Big Data.

Інтеграція цифрового обліку в архітектуру стратегічного контролю забезпечує докорінну зміну парадигми ризик-менеджменту: перехід від простої фіксації відхилень до своєчасного виявлення потенційних загроз. Прогностичний характер системи реалізується завдяки застосуванню апарату штучних нейронних мереж, що дозволяють здійснювати комплексний моніторинг історичних і поточних масивів для виявлення аномалій на ранніх стадіях їх формування.

Особливого значення у межах цієї архітектури набуває технологія блокчейн, яка виконує роль децентралізованої «цифрової печатки». Вона забез-

печує незмінність облікових записів та гарантує автентичність інформації. В умовах воєнного стану застосування децентралізованої архітектури блокчейну у поєднанні з хмарними сервісами набуває життєво важливого значення. Це дозволяє повністю усунути ризики безповоротної втрати даних у разі фізичного руйнування серверів підприємства та гарантує безперервну роботу системи контролю. Крім фізичної безпеки, блокчейн-технологія виступає ключовим елементом системи кіберзахисту. Завдяки криптографічному шифруванню та спеціальним протоколам підтвердження даних (консенсусу), система контролю стає надстійкою до будь-яких спроб стороннього втручання чи зламів. Впровадження смарт-контрактів дозволяє автоматизувати контроль за дотриманням регламентів, блокуючи підозрілі транзакції на етапі їх виникнення.

Синергія цифрових інструментів представлена в авторській багаторівневої архітектурної моделі обліку і стратегічного контролю (рис. 1).

В основі моделі лежить рівень потокової діагностики (Data Ingestion), що здійснює неперервний збір внутрішніх облікових даних та зовнішніх масивів Big Data».

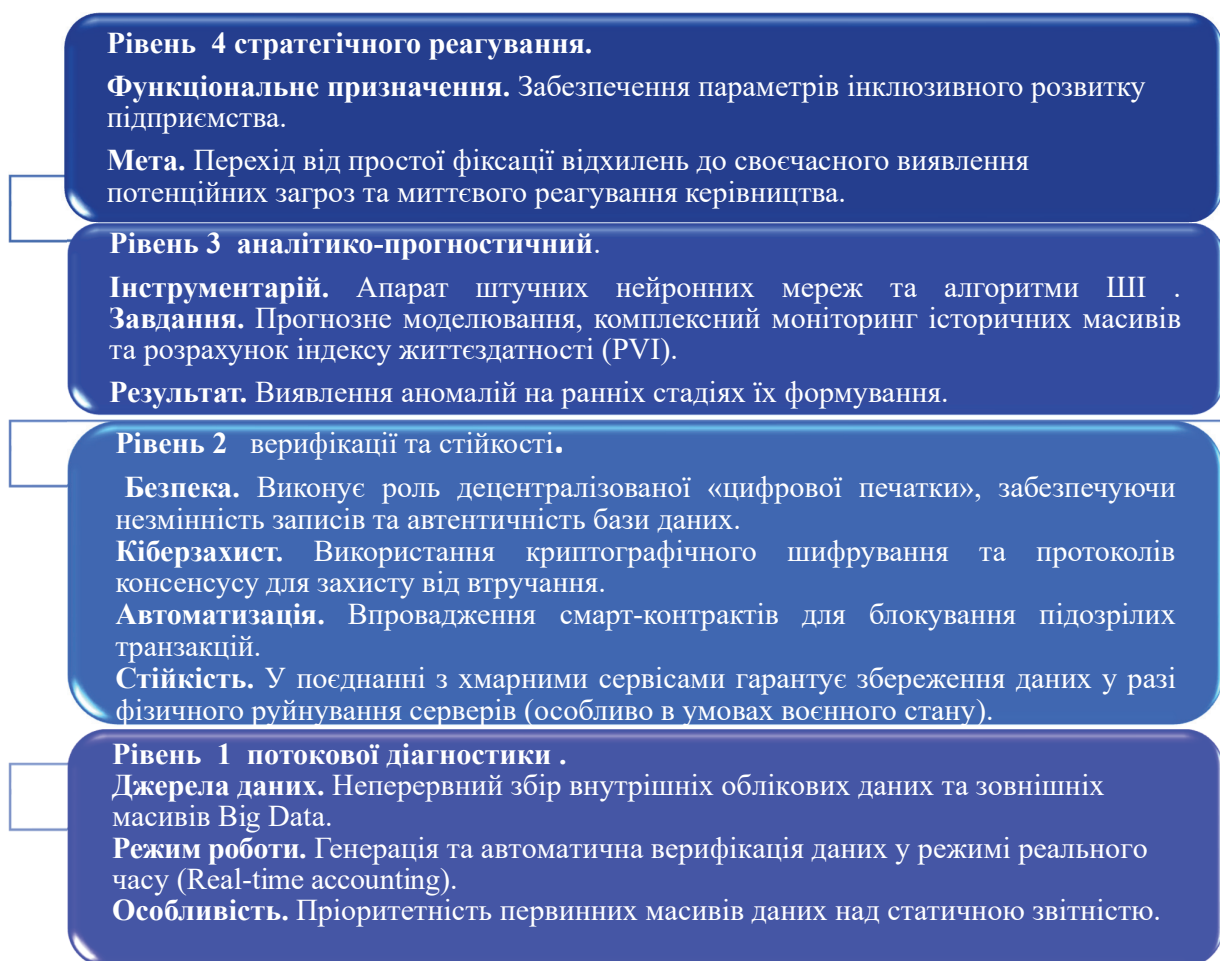


Рис. 1. Архітектурна модель інтеграції цифрового обліку в систему стратегічного контролю

Джерело: авторська розробка

Наступний інфраструктурний рівень на базі блокчейну гарантує автентичність бази даних. Центральний аналітичний рівень (ІІІ) стає базою для прогнозного моделювання та розрахунку індексу життєздатності (PVI). Завершальною ланкою архітектури виступає рівень стратегічного реагування, функціональне призначення якого полягає у забезпеченні параметрів інклюзивного розвитку підприємства.

Переваги запропонованої архітектури обґрунтовано шляхом її зіставлення з основними теоретико-методичними концепціями, результати якого наведено в таблиці 1.

У таблиці 1 проведено порівняльний аналіз існуючих концепцій із запропонованою архітектурною моделлю. Встановлено, що на відміну від традиційного підходу, який має ретроспективний характер, та інструментального, що обмежується автоматизацією рутинних операцій, авторська модель базується на принципах Data-driven управління. Вона дозволяє нівелювати «інформаційну порожнечу» через впровадження інструментів випереджального аналізу, таких як нейронні мережі LSTM та імітаційне моделювання за методом Монте-Карло. Це забезпечує перехід від простої фіксації відхилень до комплексного прогнозування життєздатності підприємства.

Практична реалізація зазначеного підходу потребує чіткої структуризації цифрового інструментарію, що здатен обробляти великі масиви даних та генерувати предиктивні висновки. У цьому контексті детальний аналіз інструментарію ІІІ та Big Data дозволяє виділити чотири основні блоки технологій, які перетворюють традиційні масиви даних на стратегічні прогнози:

1. Екосистема Big Data забезпечує синтез структурованої звітності з різномірними зовнішніми даними (Data Fusion) та здійснює пакетну й потокову обробку (Batch & Stream Processing) для коригування моделей у реальному часі.

2. Машинне навчання (ML) через комбіноване моделювання дозволяє виявляти приховані взаємозв'язки між витратами та показниками ліквідності,

водночас інструменти автоматичного групування (кластеризації) забезпечують розподіл періодів діяльності на «безпечні» та «ризиковані».

3. Нейронні мережі на основі архітектури довгострокової короткочасної пам'яті (LSTM) забезпечують прогнозування майбутніх показників (зокрема індексу життєздатності PVI) через аналіз часових рядів, тоді як метод імітаційного моделювання Монте-Карло дозволяє здійснювати стрес-тестування стійкості підприємства до кризових явищ.

4. Обробка природної мови (NLP) через визначення емоційного забарвлення (Sentiment Analysis) новин та текстів контрактів дозволяє здійснювати випереджальний моніторинг репутаційних ризиків, запобігаючи їхній трансформації у реальні фінансові збитки.

Гарантом достовірності системи виступає технологія блокчейн, яка передбачає використання «цифрової печатки» для унеможливлення зміни даних «заднім числом» завдяки децентралізації та шифруванню, що є важливим для збереження інформації в умовах воєнного стану, а також впровадження «розумних контрактів» (Smart-contracts) як цифрових алгоритмів із автоматизованим виконанням, які миттєво блокують операції у разі порушення встановлених лімітів або стратегічних цілей.

Синтез зазначеного потенціалу структуровано у формі багаторівневої архітектури (рис. 1), що охоплює рівень потокової діагностики (Data Ingestion Layer), інфраструктурний рівень верифікації та стійкості (Blockchain Layer), аналітико-прогностичний рівень (AI & ML Layer), а також рівень стратегічного реагування (Decision Support Layer).

Перехід до інтелектуальної моделі безпосередньо трансформує якість управління за трьома векторами. По-перше, через об'єктивність, де використання ML-алгоритмів усуває особисті упередження менеджменту, що на 30–40% підвищує успішність стратегій. По-друге, шляхом інклюзивності, оскільки блокчейн забезпечує «радикальну відкритість» соціальних та екологічних показників, створюючи

Таблиця 1

Порівняльна характеристика концепцій стратегічного контролю та цифрового обліку

Назва концепції	Сутність концепції	Основні обмеження	Переваги пропонованої моделі	Посилання
Традиційна	Ретроспективний аналіз фінансової звітності	Фіксація подій пост-фактум, неможливість реагування в реальному часі	Real-time accounting: повна ліквідація часового розриву між подією та записом.	[14;15]
Інструментальна	ERP-автоматизація окремих рутинних операцій.	Інформаційна розрізненість, низька аналітична якість даних.	Інтелектуальна екосистема: використання ІІІ, Big Data та NLP-аналізу.	[4; 5; 10; 11]
Ризикологічна	Статична актуалізація реєстрів загроз.	Прямолінійність висновків та ігнорування взаємопідсилюючої дії чинників	Прогнозне моделювання: використання LSTM та методу Монте-Карло для розрахунку PVI.	[1; 3; 6; 9]

Джерело: розроблено автором

простір довіри для стейкхолдерів. По-третє, через економічну стійкість, де здатність системи вчасно виявляти ризики банкрутства дозволяє зберегти робочі місця та податкові надходження, що стає частиною соціальної відповідальності бізнесу.

Поряд із зазначеними перевагами, практичне впровадження інтелектуальної моделі зумовлює необхідність урахування низки суттєвих обмежень. По-перше, це стосується масштабованості, оскільки висока вартість інфраструктури Big Data робить модель доступною переважно для великих корпорацій. По-друге, суттєвим фактором залишається якість вхідних даних, адже за принципом «сміття на вході — сміття на виході» блокчейн не здатен ідентифікувати маніпуляції на етапі первинного внесення інформації людиною. Крім того, існує проблема «чорної скриньки», де складність інтерпретації логіки прогнозів ШІ вимагає залучення фахівців із Data Science. Нарешті, вагомим аспектом є адаптивність, що передбачає потребу у постійному перенавчанні моделей для врахування аномальних подій («чорних лебедів»).

Поєднання аналітичної точності ШІ та технологічної надійності блокчейну перетворює облік із технічної функції на центр стратегічного планування, гарантуючи життєздатність підприємства як ланки національної економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що трансформація обліку на випереджальну інтелектуальну систему є головною умовою подолання ін-

формаційних розривів у стратегічному управлінні. Запропонована архітектурна модель забезпечує безперервний цикл від збору даних до стратегічного маневрування, де блокчейн виконує функцію «цифрової печатки», гарантуючи захист інформації в умовах воєнного стану.

Водночас проведений аналіз дозволяє констатувати, що масове впровадження такої моделі наразі стримується низкою чинників. По-перше, висока вартість інфраструктури Big Data обмежує коло користувачів переважно великим бізнесом, що потребує пошуку більш гнучких рішень для МСБ. По-друге, ефективність алгоритмів ШІ залишається прямо залежною від якості вхідних даних, що вимагає розробки додаткових протоколів верифікації на етапі первинного введення. По-третє, проблема «чорної скриньки» та дефіцит фахівців на стику обліку й Data Science зумовлюють необхідність адаптації освітніх програм та інструментів візуалізації даних.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження будуть зосереджені на масштабуванні цієї архітектури для потреб середнього бізнесу та інтеграції розширених алгоритмів смарт-контрактів. Це дозволить мінімізувати вплив людського фактора через повну автоматизацію галузевих контрольних процедур. Окремим вектором стане розвиток інструментів NLP-аналізу для прогностичного моніторингу репутаційних ризиків, що дозволить підприємствам не лише реагувати на фінансові виклики, а й превентивно захищати свій нематеріальний капітал.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Alassuli A. et al. The Impact of Accounting Digital Transformation on Financial Transparency: Mediating Role of Good Governance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, No. 5. Art. 272. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18050272>
2. Wulandari S. The Role of Audit Trail Control in Increasing the Reliability of Accounting Information Systems. *SSRN Electronic Journal*. 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5249219>
3. Aljumah A. I., Nuseir M., El Refae G. Employee Behavior in Sustainable Digital Marketing: The Role of AI Technologies in the UAE. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 12. Art. 491. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15120491>
4. Hamdy A., Diab A., Eissa A. M. Digital Transformation and the Quality of Accounting Information Systems in the Public Sector: Evidence from Developing Countries. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 1. Art. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15010012>
5. Jin J., Liu Q. Research on the innovation of cultivation mode of integrated talents of accounting major in the era of digital economy. *Journal of Education and Educational Research*. 2024. No. 7. P. 8–10. DOI: <https://doi.org/10.54097/e5t9cc14>
6. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>

7. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку: світовий досвід та українські реалії. *Economic Synergy*. 2025. № 3. С. 260–273. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-19>
8. Цифровізація бухгалтерського обліку України в умовах військового стану / Н. М. Яценко та ін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10611>
9. Крупка М. І., Кульчицький М. І., Ванькович Д. В. та ін. Державний фінансовий контроль в податковій сфері в умовах викликів війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10674>
10. Здір В. А., Ткаченко А. А., Бразілій Н. М. Роль цифрових технологій для ефективного фінансово-облікового управління суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-02>
11. Баланиук І. Ф., Іванюк Т. Л. Застосування цифрових технологій в консалтингу з обліку і оподаткування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18, т. 2. С. 8–15. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.8-15>
12. Гуменюк І. Л. Фінансовий контроль як невід'ємна функція державного управління. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 1 (07). С. 11–15. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.7-2
13. Мерінова С. В., Гуральник А. Б. Застосування блокчейн-технологій для безпечних транзакцій в електронному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17444444>
14. Вітер С. А., Світличшин І. І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 518–523.
15. Шульга С. В., Нечипорук Н. В. Методологічні засади організації податкового обліку на підприємствах: сучасні виклики та шляхи оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-70>
16. Жуковська А. Генезис наукових концепцій інклюзивного розвитку економіки. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2025. Vol. 1 (55). С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.55.2025.594>

References

1. Alassuli, A., et al. (2025). The impact of accounting digital transformation on financial transparency: Mediating role of good governance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(5), Article 272. <https://doi.org/10.3390/jrfm18050272>
2. Wulandari, S. (2024). The role of audit trail control in increasing the reliability of accounting information systems. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5249219>
3. Aljumah, A. I., Nuseir, M., & El Refae, G. (2025). Employee behavior in sustainable digital marketing: The role of AI technologies in the UAE. *Administrative Sciences*, 15(12), Article 491. <https://doi.org/10.3390/admsci15120491>
4. Hamdy, A., Diab, A., & Eissa, A. M. (2025). Digital transformation and the quality of accounting information systems in the public sector: Evidence from developing countries. *Administrative Sciences*, 15(1), Article 12. <https://doi.org/10.3390/admsci15010012>
5. Jin, J., & Liu, Q. (2024). Research on the innovation of cultivation mode of integrated talents of accounting major in the era of digital economy. *Journal of Education and Educational Research*, 7, 8–10. <https://doi.org/10.54097/e5t9cc14>
6. Halkevych, M., Hurenko, T., & Andriichuk, A. (2024). Stratehii optymizatsii finansovoho upravlinnia ta orhanyzatsii obliku na pidpriemstvi v umovakh rozvytku protsesiv tsyfrovizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15> [in Ukrainian].
7. Bobko, S., & Dehtiar, K. (2025). Tsyfrovizatsiia yak chynnyk transformatsii upravlinnia pidpriemstvamy u konteksti staloho rozvytku: Svitovyi dosvid ta ukrainski realii. *Economic Synergy*, 3, 260–273. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-19> [in Ukrainian].
8. Yatsenko, N. M., et al. (2025). Tsyfrovizatsiia bukhgalterskoho obliku Ukrainy v umovakh viiskovoho stanu. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10611> [in Ukrainian].
9. Krupka, M. I., Kulchytskyi, M. I., Vankovych, D. V., et al. (2025). Derzhavnyi finansovyi kontrol v podatkovii sferi v umovakh vyklykiv viiny. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10674> [in Ukrainian].
10. Zdir, V. A., Tkachenko, A. A., & Braziliy, N. M. (2024). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii dlia efektyvnogo finansovo-oblikovoho upravlinnia subiektiv hospodariuvannia. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-02> [in Ukrainian].
11. Balaniuk, I. F., & Ivaniuk, T. L. (2022). Zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii v konsal'tynhu z obliku i opodatkuvannia. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 18(2), 8–15. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.8-15> [in Ukrainian].
12. Humeniuk, I. L. (2025). Finansovyi kontrol yak nevidiemna funktsiia derzhavnogo upravlinnia. *Inklyuzyvna ekonomika*, 1(7), 11–15. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.7-2 [in Ukrainian].
13. Merinova, S. V., & Huralnyk, A. B. (2025). Zastosuvannia blokchein-tekhnolohii dlia bezpechnykh tranzaktsii v elektronnomu biznesi. *Akademichni vizii*, 48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17444444> [in Ukrainian].

14. Viter, S. A., & Svitlyshyn, I. I. (2017). Zakhyst oblikovoi informatsii ta kiberbezpeka pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, 11, 518–523 [in Ukrainian].
15. Shulha, S. V., & Nechyporuk, N. V. (2025). Metodolohichni zasady orhanizatsii podatkovoho obliku na pidpriemstvakh: Suchasni vyklyky ta shliakhy optymizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-70> [in Ukrainian].
16. Zhukovska, A. (2025). Henezys naukovykh kontseptsii inkliuzyvnoho rozvytku ekonomiky. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1(55), 5–18. <https://doi.org/10.55643/ser.1.55.2025.594> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 07.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Діський Андрій Валерійович

аспірант кафедри готельно-ресторанної справи

Київський університет культури

Diskiy Andriy

Postgraduate Student of the Department of Hotel and Restaurant Business

Kyiv University of Culture

ORCID: 0009-0009-4766-1862

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-11927

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ НА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF DOMESTIC TOURISM ON THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL BUSINESS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У часі активної соціально-економічної динаміки та трансформації поведінкових патернів споживчої аудиторії напрямок внутрішнього туризму набуває стратегічної ваги у контексті розвитку готельно-ресторанної сфери (HoReCa) України. Разом з тим, галузь потребує актуалізації підходів у векторності інтеграції цифрових рішень та адаптації до безпекових викликів сучасності. Додаткові виклики зумовлені нерівномірністю розвитку HoReCa на території України, недостатністю державного стимулювання розвитку внутрішнього туризму, його мінімальною інтегрованістю в туристичні ланцюги цінності, застарілістю інформаційно-комунікаційних стратегій.

Мета. Метою дослідження є розкриття ролі внутрішнього туризму у стійкому зростанні готельного бізнесу України, з визначенням ключових векторів активізації його розвитку в сучасних умовах.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано низку методів, зокрема, контент-аналіз наукових праць у сфері – для визначення основних трендів розвитку внутрішнього туризму; SWOT-аналіз – для виокремлення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз в контексті досліджуваного впливу; порівняльний аналіз існуючих практик – з метою пошуку шляхів їх адаптації до реалій України та розроблення практичних інструментів стимулювання розвитку внутрішнього туризму.

Результати. У статті проаналізовано специфіку розвитку внутрішнього туризму в Україні в часі війни та динаміку його впливу на сферу HoReCa в цілому та готельний бізнес, зокрема. Ідентифіковано ключові перешкоди та бар'єри. Невід'ємними умовами успішного апгрейду ведення бізнесу в сфері гостинності та туризму визначено стимулювання інновацій та цифрового розвитку. Розглянуто можливості розширення стратегій маркетингу на тлі актуалізації феномену *smart tourism* («розумний туризм»). У дослідженні доведено необхідність інтеграції сучасних цифрових інновацій для більш ефективного розвитку колаборації внутрішнього туризму та готельного бізнесу шляхом розширення аудиторії та формування унікального досвіду для стійкого розвитку галузі. Висновки статті підтверджують значимість впливу внутрішнього туризму як рушійної сили розвитку сфери гостинності, зокрема, малого та середнього бізнесу, а також створення годаної вартості у регіональному масштабі.

Перспективи подальших досліджень. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробленні практичних інструментів підтримки стійкості та конкурентоспроможності внутрішнього туризму в Україні в часі війни та повоєнного відновлення, у тому числі, шляхом просування локальних дестинацій та цифровізації сервісів, формування туристичних кластерів, удосконалення компетенцій персоналу закладів HoReCa.

Ключові слова: внутрішній туризм, індустрія гостинності, готельний бізнес, сфера готельно-ресторанної сфери та кейтерингу (HoReCa), *smart tourism* («розумний туризм»), цифровізація, конкурентоспроможність, сталий розвиток.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. In times of active socio-economic dynamics and transformation of behavioral patterns of the consumer audience, the direction of domestic tourism is gaining strategic importance in the context of the development of the hotel and restaurant sector (HoReCa) of Ukraine. At the same time, the industry needs to update approaches in the vectorial integration of digital solutions and adaptation to the security challenges of today. Additional challenges are caused by the uneven development of HoReCa in Ukraine, the lack of state stimulation of the development of domestic tourism, its minimal integration into tourism value chains, and the obsolescence of information and communication strategies.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the role of domestic tourism in the sustainable growth of the hotel business in Ukraine, with the identification of key vectors for activating its development in modern conditions.

Materials and methods. A number of methods were used in the research process, in particular, content analysis of scientific works in the field – to identify the main trends in the development of domestic tourism; SWOT analysis – to identify weaknesses and strengths, opportunities and threats in the context of the studied impact; comparative analysis of existing practices – in order to find ways to adapt them to the realities of Ukraine and develop practical tools to stimulate the development of domestic tourism.

Results. The article analyzes the specifics of the development of domestic tourism in Ukraine during the war and the dynamics of its impact on the HoReCa sector as a whole and the hotel business in particular. Key obstacles and barriers are identified. The stimulation of innovation and digital development are identified as essential conditions for a successful upgrade of business in the hospitality and tourism sector. The possibilities of expanding marketing strategies against the background of the actualization of the smart tourism phenomenon are considered. The study proves the need to integrate modern digital innovations for more effective development of collaboration between domestic tourism and the hotel business by expanding the audience and creating a unique experience for the sustainable development of the industry. The conclusions of the article confirm the significance of the impact of domestic tourism as a driving force for the development of the hospitality sector, in particular, small and medium-sized businesses, as well as creating added value on a regional scale.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on developing practical tools to support the sustainability and competitiveness of domestic tourism in Ukraine during the war and post-war recovery, including through the promotion of local destinations and digitalization of services, the formation of tourism clusters, and improving the competencies of HoReCa staff.

Key words: domestic tourism, hospitality industry, hotel business, hotel and restaurant and catering (HoReCa) sector, smart tourism, digitalization, competitiveness, sustainable development.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Трансформації безпекового, соціально-економічного та цифрового контексту в актуальних умовах розвитку туристичного бізнесу та сфери гостинності наділяють внутрішній туризм функціоналом стимулювання розвитку готельного бізнесу. На противагу в'їзному чи виїзному туризму, внутрішній напрямок не залежить від валютних ризиків чи динаміки міжнародної мобільності, що наділяє його стійкістю та перспективою щодо підтримки конкурентних переваг. Разом з тим, готельний бізнес страждає від знищення об'єктів інфраструктури та обмеження логістики, дефіциту кваліфікованого персоналу, загального підвищення вартості ресурсів при скороченні попиту.

Стійкий розвиток готельного бізнесу на сьогодні вбачається можливим лише за умови успішного апгрейду внутрішнього туристичного ринку, що передбачає інтеграцію цифрових практик та адаптацію до нових запитів споживчої аудиторії. Актуальність проблематики визначена необхідністю розробки ефективної стратегії розвитку внутрішнього туризму як інструменту перезапуску готельного бізнесу, стимулювання локальних підприємницьких ініціатив та розвитку регіональних дестинацій. Системне дослідження впливу внутрішнього туризму на розвиток готельного бізнесу в кризових умовах сучасної України, з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду ефективної взаємодії між туризмом і готельно-ресторанним бізнесом, дозволить ідентифікувати потенційні бар'єри розвитку HoReCa

в посткризовий період і розробити практичні заходи-катализатори внутрішнього туристичного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика взаємозв'язку між розвитком внутрішнього туризму та бізнесу в сфері гостинності активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, в тому числі, Б. Алі (B. Ali) та ін. [2], К. Фонт (X. Font) та ін. [5], І. Кравчук (I. Kravchuk) та ін. [7], О. Сукач (O. Sukach) та ін. [13], А. Томмандру (A. Thommandru) та ін. [14] та ін. У публікаціях приведених авторів основна увага зосереджена на економічній регенерації регіонів, динаміці споживчої поведінки у сфері готельного бізнесу, «розумних» інноваціях та інвестиційному стимулюванні. Ряд авторів, зокрема, Б. Озоглу, А. Топал (B. Özoğlu, A. Topal) [8], Х. Плежан (K. Pletsan) та ін. [9], актуалізують необхідність активної інтеграції цифрових досягнень, таких як системи бронювання, розумні асистенти, цифрові консержі, віртуальні навігатори для цілодобової підтримки, смарт-номери, а також цифрове управління персоналом та хмарні рішення. Водночас, у публікаціях Д. Амет-Устаєва [1], А. Ельшаєр та А. Марзук (A. Elshaer, A. Marzouk) [4], просувається пріоритетна ідея інноваційного апгрейду галузі, що має на меті підвищення оперативності, прозорості, адаптивності готельного бізнесу та укріплення його зв'язку з внутрішнім туристичним ринком на взаємовигідних умовах.

Окремі питання розвитку концепції smart tourism присутні у роботах Р. Рейзер (R. Rather) [11],

М. Ваканімараву та К. Арасанмі (M. Waqanimaravu, C. Arasanmi) [16], де автори підкреслюють важливість ефективного обміну даними та моделювання в управлінні колабораціями в туристично-готельній сфері. Така взаємодія має максимально задовольняти очікування споживачів та формувати унікальний новий досвід для клієнтів. Не дивлячись на суттєві напрацювання сучасних науковців у досліджуваній сфері, низка дискусійних аспектів розвитку внутрішнього туризму в Україні як підґрунтя стійкого поступу готельного бізнесу в часі кризи не були досліджені у повній мірі, що зумовлює необхідність їх більш ретельного опрацювання. Зокрема, маловивченою залишається сфера смарт-туризму, дослідження динаміки споживчої поведінки внутрішніх туристів та впливу цифрового апгрейду на споживчий досвід.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до визначення векторності впливу внутрішнього туризму на розвиток готельного бізнесу України, з визначенням ключових векторів активізації його розвитку в сучасних умовах кризової соціально-економічної трансформації.

Матеріали і методи. Методологічний базис дослідження складений міждисциплінарним та системним підходами до аналізу взаємозв'язків між внутрішнім туризмом та розвитком готельного бізнесу в часі активних соціально-економічних трансформацій. У роботі над дослідженням було застосовано ряд методів, у тому числі:

- контент-аналіз наукових напрацювань у сфері з метою визначення основних трендів та факторів розвитку внутрішнього туризму;
- SWOT-аналіз з метою виокремлення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз в контексті досліджуваного впливу, де виділено специфіку привабливості внутрішніх туристичних дестинацій, особливості споживчих тенденцій та лімітуючих чинників;
- порівняльний аналіз існуючих практик — задля пошуку шляхів їх адаптації до реалій України та розроблення стратегічних напрямів розвитку внутрішнього туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Масштабні кризи пандемії COVID-19 та військових подій в Україні спричинили обмеження міжнародних подорожей, що зумовило динаміку галузевого попиту та сконцентрованість на внутрішніх туристичних маршрутах. Ситуативне зростання популярності дестинацій Карпатського регіону, локацій екологічного та зеленого туризму не знайшло підсилення інвестиціями чи державною підтримкою. Водночас, з початком вторгнення РФ до України у 2022 році внутрішні туристичні потоки змогли не тільки вистояти, але й активізуватися в західних регіонах, що було зумовлено трансформацією туристичних пріоритетів споживачів на користь рекреаційних, історичних, етнографічних, оздоровчих, культурно-пізнавальних, релігійних чи гастрономічних маршрутів [10].

Разом із тим, у загальнонаціональному розрізі характерними залишаються нерівномірність туристичних потоків та недостатній рівень адаптації інфраструктури до безпекових вимог та запитів цифрового вдосконалення, застарілість логістичних схем та інформаційної підтримки. Все це вимагає не тільки адаптивності бізнесу, але й впровадження цільової державної політики щодо підтримки регіонального розвитку, стимулювання потенціалу оновлення моделі сталого, локально орієнтованого внутрішнього туристичного ринку, що може стати базисом для розвитку дотичних галузей, в тому числі, готельного бізнесу [3; 6].

Із метою більш ефектної систематизації одержаних результатів та формування ключових стратегічних векторів поступу внутрішнього туризму України в рамках дослідження було проведено SWOT-аналіз. Такий підхід дозволив ідентифікувати слабкі та сильні сторони, потенційні можливості та загрози у галузі в часі воєнного періоду та посткризового відновлення (табл. 1).

Результати SWOT-аналізу підтверджують потребу в активній інтеграції цифрових інструментів реагування на динаміку споживчої поведінки туриста, що зумовлено активним розвитком великих даних, хмарних технологій та штучного інтелекту. Інтелектуальні туристичні атракції сучасності орієнтуються, першочергово, на попит та управління якістю. У даному контексті смарт-туризм позиціонується оптимальним рішенням, що підвищує рівень персоналізації послуги, сприяє зростанню цінності туристичного досвіду, креативності та взаємодії. Практичними інструментами у цьому напрямку стають імерсивні технології, соціальні мережі та мобільні технології, аналіз великих даних для персоналізації досвіду, смарт-карти та чат-боти [15].

Після початку повномасштабної війни та введення у дію низки обмежень, туристи України стимулювали підвищення рівня завантаженості готелів та хостелів, екологічних хабів та агросадів у «безпечних» регіонах. Окрім того, об'єкти готельного бізнесу успішно адаптувались до викликів нового часу, акцентуючи увагу на комфорті, ціновій політиці та локальних дестинаціях. Серед таких викликів — інфляція та зниження доходів, кадровий дефіцит, формування нового типу туристичного споживача — ощадливого, проте вимогливого до сервісу, а також нестабільна безпекова ситуація, інфраструктурна недостатність, відсутність єдиного цифрового сервісу для планування подорожей, зниження інвестиційної активності. Все це зумовлює необхідність адаптивного планування, налагодження взаємодії між стейкхолдерами, маркетингової підтримки чи фінансового стимулювання регіонального розвитку, підвищення довіри до внутрішнього туристичного продукту (рис. 1).

Зокрема, основними стратегічними векторами мають бути впровадження алгоритму державної

Таблиця 1

**Результати SWOT-аналізу специфіки розвитку внутрішнього туризму
на сучасному етапі соціально-економічного поступу України**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багатий природний та історико-культурний потенціал регіонів, що не зазнали активних бойових дій	Обмежена та нерівномірна туристична інфраструктура
Зростання інтересу українців до вивчення власної історії, традицій та геолокацій (новий патріотичний запит).	Дефіцит фінансування на збереження і реставрацію пам'яток
Мобільність малого та середнього бізнесу в адаптації до нових умов (розвиток крафтового виробництва, локальних екскурсій)	Низький рівень цифровізації сервісів
Збільшення попиту на рекреаційний, медичний та екологічний туризм задля психологічного відновлення	Проблеми з безпекою та непередбачуваність логістики
Наявність локальних гастрономічних і етнографічних брендів	Кадровий дефіцит у сфері
Потенційні можливості	Можливі загрози
Переорієнтація фінансових потоків всередину країни через обмеження виїзного туризму	Подальше падіння платоспроможності населення
Створення єдиних національних порталів та додатків для мандрівників	Руйнування або законсервовані стан ключових туристичних центрів сходу та півдня
Залучення грантової допомоги та міжнародних інвестицій у регіональні проекти відновлення	Постійні безпекові ризики для життя та здоров'я громадян по всій території країни
Розвиток нових форматів: мілітари-туризм (із меморіальною складовою), волонтерський та освітній туризм	Відтік кваліфікованих кадрів із готельно-ресторанної сфери за кордон

Джерело: розроблено автором

підтримки розвитку внутрішнього туризму, податкові пільги, гранти та цільові субсидії для малого й середнього бізнесу, укріплення локальних синергійних туристичних брендів шляхом створення регіонального туристичного комплексного продукту, цифровізація галузі та формування національного цифрового туристичного хабу, що асимілює концепти дестинацій, івентів, логістики та безпеки, а також удосконалення людського капіталу в сфері HoReCa та маркетингових стратегій [17].

Щодо розвитку внутрішнього туристичного ринку в колаборації з готельним бізнесом в Україні, доцільно використовувати успішні міжнародні практики впровадження комплексних програм стимулювання розвитку внутрішніх подорожей. Зокрема, корисним вбачається досвід Польщі, де функціонує цільова програма Poland.travel, що асимілює цифрову систему бронювання та національний туристичний портал, або, приміром, Литви, де активно впроваджується на практиці кампанія Atostogos Lietuvoje з підтримки локальних туристичних брендів. Також для Литви характерна активна цифрова оптимізація управління людським капіталом у сфері HoReCa. Іншим успішним прикладом слугує програма Spend Your Summer in Georgia у Грузії, що синергізує пільгове кредитування, грантову підтримку та маркетингові кампанії, спрямовані на підтримку розвитку інфраструктури для внутрішнього туризму [12; 14].

Щодо України, практична підтримка внутрішнього туристичного ринку наразі наділена вибірко-вим характером та фрагментарністю. Відсутність комплексного підходу та єдиної національної стратегії значно знижує ефективність окремих регіональ-

них ініціатив та пілотних проектів малого і середнього бізнесу. Використання досвіду європейських країн вбачається необхідним для підтримки сталого розвитку галузі, в тому числі, шляхом інтеграції цифрових туристичних хабів, впровадження цільових ваучерних програм, забезпечення системної фінансової підтримки стартапів. Загалом, стратегічна підтримка розвитку внутрішнього туризму як вагомого чинника впливу на готельний бізнес повинна розглядатися у контексті довгострокової політики, а не антикризового реагування, сприяючи соціально-економічному розвитку, підтримці позитивного іміджу дестинацій та підвищенню рівня зайнятості населення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження підтверджують важливу роль внутрішнього туристичного ринку у функціонуванні бізнесу в готельній сфері. У часі сучасних викликів в Україні стимулювання внутрішнього туризму безпосередньо впливає на регіональний розвиток HoReCa, підтримує середній та малий бізнес, формує локальний ринок споживання. Зважаючи на низку дотичних викликів — руйнування інфраструктури, безпекові вимоги, зниження купівельної спроможності населення, логістичні ускладнення та відсутність центральної координації, підходи до розвитку внутрішнього туризму потребують апгрейду, кадрового оновлення та цифрової трансформації.

Результати проведеного аналізу дозволяють виокремити основні вектори стратегічної підтримки стійкого розвитку внутрішнього туризму в безпосередньому зв'язку з поступом готельного бізнесу, з-поміж яких — безпека та адаптація інфраструктури,



Рис. 1. Стратегічні вектори розвитку внутрішнього туризму в Україні в часі повномасштабного вторгнення та повоєнного відновлення
Джерело: розроблено автором

розвиток нових напрямків рекреації (медичний, меморіальний та патріотичний туризм тощо), цифровізація, створення центральних інформаційних хабів та впровадження інноваційних маркетингових підходів, а також забезпечення інклюзивності та доступності через безбар'єрну інфраструктуру та соціальні тури. Важливими напрямками залишаються підвищення кваліфікації персоналу та інтеграція ефективних освітніх ініціатив.

Майбутні зусилля щодо підвищення позитивного взаємного впливу розвитку внутрішнього туризму та готельного бізнесу мають бути зосереджені на стимулюванні ініціатив малого та середнього бізнесу, просуванні внутрішніх дестинацій і маршрутів, розвитку регіональних туристичних кластерів, цифро-

візації та підвищенні якості послуг. Комплексний системний підхід у зазначеному напрямку дозволить сформувати міцний фундамент для укріплення колаборації внутрішнього туризму та сфери гостинності як інноваційного, сталого, конкурентоспроможного економічного сектору України. Переорієнтація готелів на формат багатофункціональних хабів для відпочинку, релаксу та бізнес-зустрічей у безпечних локаціях, як і розвиток зеленого туризму, етнотуризму та локальних рекреаційних зон, які раніше не мали масового попиту, дозволять провадити ефективну політику локального інвестування для підвищення соціальної стабільності та підтримки позитивних трансформацій у сфері сервісної культури в національному масштабі.

Майбутні наукові розробки мають зосереджуватись на пошуку шляхів удосконалення бізнес-моделей у сфері гостинності шляхом інтеграції інструментів цифрового туризму та «зелених» стан-

дартів, із забезпеченням вимог кібербезпеки та підтримкою екоініціатив, а також активним використанням імерсивних технологій та штучних нейронних мереж для створення унікального досвіду аудиторії.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Амет-Устаєва Д.М. Управління інноваційним розвитком підприємств туристичного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 103–108.
2. Ali B. J., Gardi B., Jabbar Othman B., Ali Ahmed S., Burhan Ismael N., Abdalla Hamza P., Anwar G. Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 2021. № 5(3). P. 14–28. DOI: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
3. Azevedo C., Roxo M. T., Brandão A. Sustainable Tourism e-Communication Impact on Tourism Behaviour. In *Smart Innovation, Systems and Technologies. Springer Science and Business Media Deutschland GmbH*. 2024. P. 559–581. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-99-0333-7_40
4. Elshaer A. M., Marzouk A. M. Memorable tourist experiences: the role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation Research*. 2024. № 49(3). P. 445–457. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2027203>
5. Font X., Torres-Delgado A., Crabolu G., Palomo Martinez J., Kantanbacher J., Miller G. The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. № 31(7). P. 1608–1630. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910281>
6. Ivars-Baidal J. A., Vera-Rebollo J. F., Perles-Ribes J., Femenia-Serra F., Celdrán-Bernabeu M. A. Sustainable tourism indicators: what's new within the smart city/destination approach? *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. № 31(7). P. 1556–1582. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876075>
7. Kravchuk I. I., Haponenko H. I., Shamara I. M., Marchuk N. A. The information means to promotion green tourism. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2019. № 4(31). P. 497–505. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.191003>
8. Özoğlu B., Topal A. Digital Marketing Strategies and Business Trends in Emerging Industries. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science*. Springer, Cham, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18
9. Pletsan K., Havryliuk A., Poberezhets H., Yurova T., Bilov V., Polotnianko O. Digital Transformation of Preservation and Restoration of Ukraine's Cultural Heritage. *Studies in Media and Communication*. 2023. № 11(7). DOI: <https://doi.org/10.11114/smc.v11i7.6514>
10. Povorozniuk I. Formation of Innovative Components in the Hospitality Industry Enterprise. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. № 1(3–4). P. 73–80. DOI: [10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299099](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299099)
11. Rather R. A. Metaverse marketing and consumer research: Theoretical framework and future research agenda in tourism and hospitality industry. *Tourism recreation research*. 2025. № 50(1). P. 189–197. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2023.2216525>
12. Rusch M. Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*. 2023. № 32(3). P. 1159–1174. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3099>
13. Sukach O., Kozlovska S., Sushko N. Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. № 7(3). P. 168–176. DOI: <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.447>
14. Thommandru A., Espinoza-Maguiña M., Ramirez-Asis E., Ray S., Naved M., Guzman-Avalos M. Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*. 2023. № 80. P. 2901–2904. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.059>
15. Unlock your stay with the Hilton Honors app. URL: <https://www.hilton.com/en/p/hilton-honors-mobile-app/> (дата звернення: 08.01.2026).
16. Waqanimaravu M., Arasanmi C. N. Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2020. № 23(3). P. 216–227. DOI: <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>
17. Zibarzani M., Abumalloh R. A., Nilashi M., Samad S., Alghamdi O. A., Nayer F. K., Akib N. A. M. Customer satisfaction with Restaurants Service Quality during COVID-19 outbreak: A two-stage methodology. *Technology in Society*. 2022. № 70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101977>

References

1. Amiet-Ustaieva, D. M. (2014). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv turystychnoho biznesu [Management of innovative development of tourism business enterprises]. *Biznes Inform*, (7), 103–108 [in Ukrainian].
2. Ali, B. J., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Ali Ahmed, S., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
3. Azevedo, C., Roxo, M. T., & Brandão, A. (2024). Sustainable tourism e-communication impact on tourism behaviour. In *Smart innovation, systems and technologies* (pp. 559–581). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-0333-7_40
4. Elshaer, A. M., & Marzouk, A. M. (2024). Memorable tourist experiences: The role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation Research*, 49(3), 445–457. <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2027203>
5. Font, X., Torres-Delgado, A., Crabolu, G., Palomo Martinez, J., Kantenbacher, J., & Miller, G. (2023). The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1608–1630. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910281>
6. Ivars-Baidal, J. A., Vera-Rebollo, J. F., Perles-Ribes, J., Femenia-Serra, F., & Celdrán-Bernabeu, M. A. (2023). Sustainable tourism indicators: What's new within the smart city/destination approach? *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1556–1582. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876075>
7. Kravchuk, I. I., Haponenko, H. I., Shamara, I. M., & Marchuk, N. A. (2019). The information means to promotion green tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 497–505. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.191003>
8. Özoğlu, B., & Topal, A. (2020). Digital marketing strategies and business trends in emerging industries. In *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Contributions to management science*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18
9. Pletsan, K., Havryliuk, A., Poberezhets, H., Yurova, T., Bilov, V., & Polotnianko, O. (2023). Digital transformation of preservation and restoration of Ukraine's cultural heritage. *Studies in Media and Communication*, 11(7). <https://doi.org/10.11114/smc.v11i7.6514>
10. Povorozniuk, I. (2023). Formation of innovative components in the hospitality industry enterprise. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, 1(3–4), 73–80. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299099](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299099)
11. Rather, R. A. (2025). Metaverse marketing and consumer research: Theoretical framework and future research agenda in tourism and hospitality industry. *Tourism Recreation Research*, 50(1), 189–197. <https://doi.org/10.1080/02508281.2023.2216525>
12. Rusch, M. (2023). Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business Strategy and the Environment*, 32(3), 1159–1174. <https://doi.org/10.1002/bse.3099>
13. Sukach, O., Kozlovska, S., & Sushko, N. (2021). Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168–176. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.447>
14. Thommandru, A., Espinoza-Maguiña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M., & Guzman-Avalos, M. (2023). Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80, 2901–2904. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.059>
15. Hilton. (n.d.). *Unlock your stay with the Hilton Honors app*. <https://www.hilton.com/en/p/hilton-honors-mobile-app/>
16. Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216–227. <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>
17. Zibarzani, M., Abumalloh, R. A., Nilashi, M., Samad, S., Alghamdi, O. A., Nayer, F. K., & Akib, N. A. M. (2022). Customer satisfaction with restaurants service quality during COVID-19 outbreak: A two-stage methodology. *Technology in Society*, 70, 101977. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101977>

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

Правдивець Олександр Миколайович

*кандидат військових наук,
завідувач кафедри управління фінансово-економічної безпеки
Навчально-наукового інституту менеджменту безпеки
Університету економіки та права «КРОК»*

Pravdyvets Oleksandr

*PhD, Head of the Department of
Financial and Economic Security Management
Educational and Scientific Institute of Security Management
University of Economics and Law «KROK»
ORCID: 0000-0001-5242-9683*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-2-12009

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО САМООЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧА ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ «ІНСПЕКТОР З ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ»

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO SELF-ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF APPLICANTS FOR THE PROFESSIONAL QUALIFICATION “MILITARY REGISTRATION INSPECTOR”

Анотація. Вступ. Розвиток Національної системи кваліфікацій України та можливостей присвоєння і підтвердження професійних кваліфікацій зумовлює потребу в методичному інструментарії попереднього визначення здобувачем рівня сформованості професійних компетентностей і готовності до кваліфікаційного оцінювання. Особливої актуальності це набуває для професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку», вимоги до якої визначено відповідним професійним стандартом.

Мета. Розроблення науково-методичного підходу до самооцінювання професійних компетентностей здобувача професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку» для визначення рівня його готовності до проходження кваліфікаційного оцінювання.

Матеріали і методи. Теоретико-методичну основу дослідження становили компетентнісний підхід, ISO 10015:2019, європейські підходи до валідації результатів навчання та наукові праці з оцінювання і самооцінювання професійних компетентностей. Застосовано методи системного, порівняльного і структурно-функціонального аналізу, операціоналізації, шкалювання, агрегування та нормування. Розрахункову застосовність підходу перевірено на прикладі трудової функції К «Цифровізація та автоматизація робочих процесів».

Результати. Розроблено науково-методичний підхід, що передбачає декомпозицію вимог професійного стандарту до рівня індикаторів, застосування п'ятирівневої шкали 0–4 бали, співвіднесення результатів із доказами професійної компетентності та їх послідовне агрегування за схемою «індикатор → професійна компетентність → трудова функція → інтегральний показник професійної готовності». Особливістю підходу є поєднання агрегованого кількісного результату з контролем критичних компетентнісних дефіцитів. Розрахункова перевірка на прикладі трудової функції К показала, що за узагальненого показника 76,56% може бути виявлено критичний компетентнісний дефіцит за окремим індикатором К4.2, що підтверджує необхідність урахування критичних індикаторів під час визначення професійної готовності.

Практичне значення. Запропонований підхід може бути використаний для розроблення карт самооцінювання та індивідуального профілю професійної готовності здобувача.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Перспективи. Запропоновані індикатори, їх віднесення до критичних і порогові значення мають методичний характер та потребують подальшої експертної верифікації й практичної апробації.

Ключові слова: самооцінювання, професійні компетентності, професійна кваліфікація, інспектор з військового обліку, професійний стандарт, кваліфікаційний центр, компетентнісний дефіцит, професійна готовність.

Summary. Introduction. The development of Ukraine's National Qualifications System and the expanding opportunities for awarding and confirming professional qualifications create a need for methodological tools that enable applicants to preliminarily determine the level of their professional competence development and readiness for qualification assessment. This is particularly relevant to the professional qualification of a "Military Registration Inspector", the requirements for which are established by the respective professional standard.

Purpose. The purpose of the study is to develop a scientific and methodological approach to the self-assessment of professional competencies of applicants for the professional qualification of a "Military Registration Inspector" in order to determine their readiness for qualification assessment.

Materials and Methods. The theoretical and methodological basis of the study comprised the competence-based approach, ISO 10015:2019, European approaches to the validation of learning outcomes, and research on the assessment and self-assessment of professional competencies. The methods employed included systems, comparative, and structural-functional analysis, as well as operationalization, scaling, aggregation, and normalization. The computational applicability of the proposed approach was examined using labour function K, "Digitalization and Automation of Work Processes", as an example.

Results. A scientific and methodological approach was developed that provides for the decomposition of professional standard requirements into indicators, the application of a five-level 0–4 point scale, the correlation of self-assessment results with evidence of professional competence, and their sequential aggregation according to the scheme "indicator → professional competence → labour function → integrated indicator of professional readiness". A distinctive feature of the approach is the combination of an aggregated quantitative result with the identification of critical competence gaps. The computational examination using labour function K demonstrated that an overall score of 76.56% may coexist with a critical competence gap for a specific indicator, K4.2, confirming the need to consider critical indicators when determining professional readiness.

Practical Significance. The proposed approach can be used to develop self-assessment maps and an individual professional readiness profile for applicants.

Prospects. The proposed indicators, their classification as critical, and the threshold values are methodological in nature and require further expert validation and practical testing.

Key words: self-assessment, professional competencies, professional qualification, Military Registration Inspector, professional standard, qualification centre, competence gap, professional readiness.

Постановка проблеми. Розвиток Національної системи кваліфікацій України, запровадження професійних стандартів та розширення можливостей визнання результатів формального, неформального та інформального навчання зумовлюють необхідність формування методичного інструментарію оцінювання професійних компетентностей. Для професії «Інспектор з військового обліку» професійним стандартом визначено трудові функції, професійні компетентності та результати навчання, необхідні для їх виконання [1]. Встановлення відповідності результатів навчання здобувача вимогам професійного стандарту здійснюється кваліфікаційним центром у межах процедури присвоєння та/або підтвердження професійної кваліфікації [2]. Водночас професійні компетентності можуть бути сформовані в результаті професійного навчання, підвищення кваліфікації, практичної діяльності, самостійного професійного розвитку або їх поєднання. Тому наявність документа про навчання чи професійного досвіду сама по собі не дає змоги визначити готовність здобувача до проходження кваліфікаційного оцінювання. Це зумовлює необхідність попереднього самооцінювання, яке дає змогу здобувачу співвіднести сформовані професійні компетентності з вимогами професійного стандар-

ту, виявити компетентнісні дефіцити та визначити потребу в додатковій підготовці. При цьому самооцінювання має діагностичний характер, не замінює оцінювання результатів навчання кваліфікаційним центром та не може бути самостійною підставою для присвоєння або підтвердження професійної кваліфікації. Отже, актуальним науково-практичним завданням є розроблення науково-методичного підходу до самооцінювання професійних компетентностей здобувача професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку», який забезпечить взаємозв'язок між вимогами професійного стандарту, індикаторами сформованості професійних компетентностей і доказами їх практичного застосування та дозволить визначити рівень готовності здобувача до проходження кваліфікаційного оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання та самооцінювання професійних компетентностей представлена в міжнародних стандартах, європейських методичних документах та наукових дослідженнях. ISO 10015:2019 орієнтує управління компетентностями на визначення потреб, оцінювання наявного рівня компетентності та планування її розвитку [3]. У рекомендаціях Cedefop щодо валідації результатів неформального

та інформального навчання важливе місце відведено ідентифікації, документуванню та оцінюванню результатів навчання [4]. Практичним прикладом компетентнісного самооцінювання є Digital Skills Assessment Tool платформи Europass, побудований на основі європейської рамки цифрових компетентностей DigComp [5]. У зарубіжних дослідженнях сформовано низку підходів до побудови інструментів самооцінювання професійних компетентностей. В. Kaļķe, S. Baranova та L. Āboltiņa обґрунтували можливість застосування структурованого опитувальника, сформованого відповідно до структури професійних компетентностей [6]. М. Cho, А. М. Castleman, Н. Umans та М. О. Mwirigi розробили й апробували Evaluator Competencies Assessment Tool, що дозволяє визначати сильні та слабкі сторони професійної компетентності [7]. L. Wildschut, А. М. Gullickson та S. Mason розглядають самооцінювання як інструмент визначення потреб у професійному розвитку та формування профілю компетентностей [8; 9]. Водночас J. Dymek та співавтори показали, що результати самооцінювання можуть змінюватися після виконання структурованих практичних завдань, що підтверджує необхідність співвіднесення самооцінки з практичними доказами сформованості компетентностей [10]. В українському науково-методичному просторі самооцінювання професійних компетентностей найбільш системно представлене у сфері освіти. О. В. Овчарук досліджує інструментарій самооцінювання цифрової компетентності вчителя як складову моніторингу якості освіти [11]. В. Ю. Биков та співавтори запропонували методичний інструментарій самооцінювання цифрової компетентності, побудований на компетентнісній структурі та рівневому визначенні її сформованості [12]. С. Михальська та С. Миронова розглядають самооцінювання професійної діяльності як засіб виявлення професійних труднощів і визначення напрямів подальшого розвитку фахівця [13]. У попередніх дослідженнях автора обґрунтовано систему показників і критеріїв оцінювання кваліфікації інспекторів з військового обліку [14], запропоновано математичну модель оцінювання якості виконання їх трудових функцій [15] та розроблено методику оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку [16]. Зазначені результати формують науково-методичне підґрунтя для оцінювання професійних компетентностей інспектора з військового обліку, однак не вирішують завдання самооцінювання здобувачем професійної кваліфікації як попереднього діагностичного етапу підготовки до кваліфікаційного оцінювання.

Отже, аналіз міжнародного та українського досвіду свідчить про доцільність побудови самооцінювання на основі професійних компетентностей, рівневих індикаторів та доказів їх практичного застосування. Водночас науково-методичний підхід до самооцінювання професійних компетентностей саме здобувача

професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку» не розроблено, що визначає актуальність цього дослідження.

Метою статті є розроблення науково-методичного підходу до самооцінювання професійних компетентностей здобувача професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку» для визначення рівня його готовності до проходження кваліфікаційного оцінювання.

Матеріали і методи. Теоретико-методичну основу дослідження становили компетентнісний підхід, ISO 10015:2019 [3], європейські підходи до валідації результатів навчання [4] та наукові праці з оцінювання і самооцінювання професійних компетентностей [6–13]. Нормативною основою слугували професійний стандарт «Інспектор з військового обліку» [1] та Порядок присвоєння і підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами [2]. Для досягнення мети застосовано методи системного, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, операціоналізації професійних компетентностей, шкалювання, агрегування і нормування результатів самооцінювання. Розрахункову застосовність запропонованого підходу перевірено на прикладі трудової функції К «Цифровізація та автоматизація робочих процесів».

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений аналіз міжнародного та українського науково-методичного досвіду дає підстави розглядати самооцінювання професійних компетентностей як діагностичний інструмент попереднього визначення готовності здобувача до кваліфікаційного оцінювання [4; 6–13]. Його методологічною основою є співвіднесення фактично сформованих компетентностей із вимогами професійного стандарту та доказами їх практичного застосування. У межах дослідження самооцінювання професійних компетентностей здобувача професійної кваліфікації пропонується визначати як структуровану діагностичну процедуру самостійного співвіднесення здобувачем наявного рівня професійної компетентності з вимогами професійного стандарту на основі визначених індикаторів, рівневих дескрипторів і доказів з метою виявлення компетентнісних дефіцитів та визначення готовності до проходження кваліфікаційного оцінювання. Самооцінювання не замінює незалежного оцінювання результатів навчання кваліфікаційним центром [2]. Його результатом є діагностичний висновок щодо професійної готовності здобувача та визначення напрямів додаткової підготовки. Науково-методичний підхід до самооцінювання ґрунтується на таких принципах: нормативної відповідності, компетентнісної орієнтації, доказовості, структурованості, вимірюваності, діагностичності та несертифікаційного характеру самооцінювання. Структурно-логічну модель реалізації запропонованого науково-методичного підходу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Структурно-логічна модель самооцінювання професійних компетентностей здобувача професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку»

Етап	Короткий зміст	Результат
1. Підготовчий	Визначення професійного стандарту, трудових функцій і професійних компетентностей	Сформовано нормативно-методичну основу
2. Декомпозиція вимог	Трудові функції → професійні компетентності → індикатори	Сформовано ієрархічну структуру самооцінювання
3. Формування індикаторів	Визначення вимірюваних професійних дій і результатів діяльності	Сформовано систему індикаторів
4. Шкала і дескриптори	Встановлення рівнів сформованості та єдиної шкали	Визначено шкалу і рівневі дескриптори
5. Самооцінювання	Співвіднесення власного рівня з дескрипторами	Отримано бали за індикаторами
6. Збір доказів	Формування доказів професійної компетентності	Сформовано доказову базу
7. Аналіз результатів	Виявлення сильних сторін і компетентнісних дефіцитів	Визначено дефіцити та їх критичність
8. Узагальнення	Розрахунок показників за компетентностями, трудовими функціями та інтегрального показника	Визначено кількісні показники готовності
9. Формування профілю	Узагальнення результатів, дефіцитів і напрямів розвитку	Сформовано індивідуальний профіль готовності
10. Рішення здобувача	Визначення готовності або потреби в додатковій підготовці	Прийнято рішення щодо подальших дій
11. Незалежне оцінювання	Проходження оцінювання у кваліфікаційному центрі	Рішення про присвоєння / підтвердження кваліфікації

Джерело: сформовано автором

Запропонована структурно-логічна модель визначає загальну послідовність самооцінювання, практична реалізація якої потребує операціоналізації вимог професійного стандарту. За одиницю самооцінювання пропонується прийняти індикатор сформованості професійної компетентності — конкретизований прояв здатності здобувача виконувати певну професійну дію або забезпечувати визначений результат професійної діяльності, що впливає зі змісту відповідної професійної компетентності, може бути ідентифікований здобувачем і підтверджений відповідними доказами. Формування індикаторів здійснюється за логічним ланцюгом: трудова функція → професійна компетентність → індикатор сформованості професійної компетентності → рівневий дескриптор → доказ компетентності. Індикатор має відповідати змісту професійної компетентності, характеризувати конкретну професійну дію або результат, бути зрозумілим для здобувача, придатним для рівневого оцінювання та доказового підтвердження. Для визначення рівня сформованості професійних компетентностей запропоновано п'ятирівневу шкалу 0–4 бали, в якій кожному значенню відповідає дескриптор фактичної здатності здобувача виконувати відповідну професійну дію (табл. 2).

Запропонована шкала диференціює рівень сформованості компетентності за здатністю здобувача самостійно виконувати професійну дію у типових і нестандартних ситуаціях. Водночас отриманий бал не є достатнім підтвердженням компетентності, тому результат самооцінювання має співвідноси-

тися з доказами її практичного застосування. Під доказом професійної компетентності пропонується розуміти документально зафіксований результат навчання, професійної діяльності або виконання практичного завдання, що підтверджує здатність здобувача виконувати відповідну професійну дію. Такими доказами можуть бути документи про навчання і професійний досвід, результати практичних завдань, розроблені документи та інші результати професійної діяльності. Отже, оцінювання кожного індикатора здійснюється за логікою «самооцінка → доказ професійної компетентності».

Наступним етапом методичного підходу є узагальнення результатів самооцінювання та визначення рівня професійної готовності здобувача. Для кількісного узагальнення результатів самооцінювання застосовується послідовне агрегування оцінок за ієрархією «індикатор → професійна компетентність → трудова функція → інтегральний показник професійної готовності». Рівень сформованості професійної компетентності визначається як нормоване середнє значення оцінок за відповідними індикаторами:

$$K_j = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}}{4n_j} \times 100\% \quad (1)$$

де:

K_j — рівень сформованості j -ї професійної компетентності, %;

x_{ij} — результат самооцінювання за i -м індикатором j -ї професійної компетентності, балів;

Таблиця 2

Шкала та рівневі дескриптори самооцінювання сформованості професійних компетентностей

Бал	Рівень сформованості	Рівневий дескриптор
0	Відсутній	Не володію необхідними знаннями та/або не здатний виконати відповідну професійну дію навіть за допомогою інструкції чи консультації
1	Початковий	Маю загальне уявлення про зміст професійної дії, однак не здатний самостійно виконати її у практичній діяльності
2	Базовий	Здатний виконувати типові професійні дії за наявності інструкції, зразка, алгоритму або консультаційної підтримки
3	Достатній	Самостійно та правильно виконую відповідну професійну дію у типових професійних ситуаціях і можу підтвердити це результатами практичної діяльності
4	Високий	Самостійно виконую відповідну професійну дію у типових і нестандартних ситуаціях, здатний обґрунтувати прийняті рішення, виявляти та усувати помилки і можу підтвердити це відповідними доказами професійної компетентності

Джерело: сформовано автором

n_j — кількість індикаторів, що характеризують j -ту професійну компетентність.

Нормоване значення K_j знаходиться в межах 0–100%.

Аналогічно визначається рівень сформованості трудової функції на основі показників професійних компетентностей, що входять до її складу:

$$F_f = \frac{\sum_{j=1}^{m_f} K_j}{m_f} \quad (2)$$

де:

F_f — рівень сформованості f -ї трудової функції, %;

K_j — рівень сформованості j -ї професійної компетентності, що належить до відповідної трудової функції, %;

m_f — кількість професійних компетентностей у межах f -ї трудової функції.

Загальний інтегральний показник професійної готовності здобувача до проходження кваліфікаційного оцінювання пропонується визначати на основі результатів за всіма трудовими функціями:

$$I_{pr} = \frac{\sum_{f=1}^q F_f}{q} \quad (3)$$

де:

I_{pr} — інтегральний показник професійної готовності здобувача, %;

F_f — рівень сформованості f -ї трудової функції, %;

q — загальна кількість трудових функцій, передбачених професійним стандартом.

Значення інтегрального показника I_{pr} знаходиться в межах від 0 до 100% та характеризує узагальнений результат самооцінювання професійних компетентностей здобувача. На цьому етапі застосовується рівнозначне зважування індикаторів, професійних компетентностей і трудових функцій. Такий підхід забезпечує прозорість розрахунків і відповідає діагностичному характеру самооцінювання. Водночас усереднення може компенсувати низькі значення окремих професійно значущих індикаторів вищими оцінками за іншими, що зумовлює необхідність додаткового контролю компетентнісних дефіцитів. Для інтерпретації інтегрального показника запропоновано чотири рівні професійної готовності (табл. 3).

Для запобігання компенсації низьких значень окремих індикаторів агрегованими показниками вводиться поняття компетентнісного дефіциту. Частковий дефіцит фіксується за недостатнього рівня сформованості окремого індикатора, а критичний компетентнісний дефіцит — за недостатнього рівня критичного індикатора, без сформованості якого належне виконання відповідної професійної дії є неможливим або пов'язане з істотним ризиком. У межах запропонованого підходу для критичних індикаторів значення 0–2 бали розглядаються як недостатній рівень сформованості та фіксуються як критичний компетентнісний дефіцит. Формалізоване правило прийняття рішення про професійну готовність здобувача пропонується представити таким чином:

Таблиця 3

Інтерпретація інтегрального показника професійної готовності здобувача

Значення інтегрального показника	Рівень	Інтерпретація
0–49%	Низький	Необхідна системна підготовка
50–69%	Базовий	Необхідна цільова підготовка
70–84%	Достатній	Можливе оцінювання за відсутності критичних дефіцитів
85–100%	Високий	Готовність за відсутності критичних дефіцитів

Джерело: сформовано автором

$$G = \begin{cases} 1, & \text{якщо } I_{PG} \geq 70\% \text{ та } D_{crit} = 0 \\ 0, & \text{якщо } I_{PG} < 70\% \text{ або } D_{crit} > 0 \end{cases} \quad (4)$$

де:

G — результат визначення професійної готовності здобувача;

$G = 1$ — здобувач за результатами самооцінювання готовий до проходження кваліфікаційного оцінювання;

$G = 0$ — здобувачу рекомендована додаткова підготовка перед проходженням кваліфікаційного оцінювання;

I_{pr} — інтегральний показник професійної готовності здобувача, (%);

D_{crit} — кількість виявлених критичних компетентнісних дефіцитів.

Отже, навіть достатнє значення інтегрального показника не є підставою для висновку про готовність здобувача за наявності хоча б одного критичного компетентнісного дефіциту. Результати самооцінювання доцільно узагальнювати в індивідуальному профілі професійної готовності здобувача, який за кожною трудовою функцією та професійною компетентністю містить рівень її сформованості, наявні докази, виявлений компетентнісний дефіцит і рекомендовану дію. Такий профіль забезпечує перехід від кількісного результату самооцінювання до діагностичного висновку та визначення напрямів додаткової підготовки. Для демонстрації розрахункової застосовності запропонованого підходу використано трудову функцію K «Цифровізація та автоматизація робочих процесів», яка відповідно до професійного стандарту охоплює професійні компетентності $K1$ – $K4$ [1]. Для кожної компетентності сформовано індикатори самооцінювання, визначено можливі докази та проведено розрахунок рівня її сформованості.

Наведені у табл. 4 значення мають умовний демонстраційний характер. За формулою (1) отримано такі рівні сформованості професійних компетентностей: $K1$ — 83,3%; $K2$ — 75,0%; $K3$ — 81,25%; $K4$ — 66,7%. Відповідно до формули (2) узагальнений показник сформованості трудової функції K становитиме:

$$F_K = \frac{83,3 + 75,0 + 81,25 + 66,7}{4} = 76,56\% \quad (5)$$

За результатами розрахунку узагальнений рівень сформованості трудової функції K становить 76,56%, що за запропонованою шкалою відповідає достатньому рівню. Водночас за критичним індикатором $K4.2$ отримано 2 бали, що свідчить про наявність критичного компетентнісного дефіциту. Отже, відповідно до запропонованого правила професійної готовності, достатнє значення агрегованого показника не є самостійною підставою для висновку про готовність здобувача за наявності критичного дефіциту. У такому разі рекомендованою дією є додаткова підготовка за відповідною професійною компетентністю з подальшим повторним самооцінюванням.

Висновки. У дослідженні розроблено науково-методичний підхід до самооцінювання професійних компетентностей здобувача професійної кваліфікації «Інспектор з військового обліку», призначений для попереднього визначення його готовності до проходження кваліфікаційного оцінювання. Запропонований підхід передбачає декомпозицію вимог професійного стандарту до рівня індикаторів, застосування п'ятирівневої шкали (0–4 бали), співвіднесення результатів із доказами професійної компетентності та їх послідовне агрегування за схемою «індикатор → професійна компетентність → трудова функція → інтегральний показник профе-

Таблиця 4

Результати самооцінювання професійних компетентностей за трудовою функцією K

Компетентність	Індикатор самооцінювання	Бал 0–4	Можливий доказ	Статус
$K1$	$K1.1$	4	Практичне завдання з організації ЦРМ	Критичний
	$K1.2$	3	Практична демонстрація	Звичайний
	$K1.3$	3	Практичне завдання	Звичайний
$K2$	$K2.1$	4	Практична демонстрація	Критичний
	$K2.2$	3	Підготовлений документ та електронна таблиця	Критичний
	$K2.3$	2	Практичне ситуаційне завдання	Звичайний
$K3$	$K3.1$	4	Практичне пошукове завдання	Критичний
	$K3.2$	3	Ситуаційне завдання з перевірки джерел	Критичний
	$K3.3$	3	Практична демонстрація	Звичайний
	$K3.4$	3	Практичне завдання	Критичний
$K4$	$K4.1$	3	Практичне ситуаційне завдання	Критичний
	$K4.2$	2	Практична демонстрація	Критичний
	$K4.3$	3	Ситуаційне завдання	Критичний

Джерело: сформовано автором на основі професійного стандарту «Інспектор з військового обліку»

сійної готовності». Особливістю підходу є поєднання агрегованого кількісного результату з контролем критичних компетентнісних дефіцитів.

Розрахункову застосовність підходу продемонстровано на прикладі трудової функції К: за узагальненого показника 76,56% виявлено критичний компетентнісний дефіцит за індикатором К4.2, що підтверджує необхідність урахування критичних

індикаторів під час визначення професійної готовності. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розроблення карт самооцінювання та індивідуального профілю професійної готовності здобувача. Запропоновані індикатори, їх віднесення до критичних і порогові значення мають методичний характер та потребують подальшої експертної верифікації й практичної апробації.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Професійний стандарт «Інспектор з військового обліку» (ID: 693–692). Національне агентство кваліфікацій. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/693-692_proekt_ps_inspektor_z_vo_ostanna_versia.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
2. Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 № 956. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2026).
3. ISO 10015:2019. Quality management — Guidelines for competence management and people development. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/69459.html> (дата звернення: 15.01.2026).
4. Cedefop. European guidelines for validating non-formal and informal learning. 3rd ed. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. Cedefop reference series; No 124. DOI: 10.2801/389827.
5. European Commission. Digital Skills Assessment Tool. *Europass*. URL: <https://europa.eu/europass/digitalskills/screen/home> (дата звернення: 15.01.2026).
6. Kaļķe B., Baranova S., Āboltiņa L. Self-Assessment of the Professional Competence of Preschool Teaching Student. *Acta Paedagogica Vilnensia*. 2022. Vol. 48. P. 116–128. DOI: 10.15388/ActPaed.2022.48.7.
7. Cho M., Castleman A. M., Umans H., Mwirigi M. O. Measuring Evaluator Competencies: Developing and Validating the Evaluator Competencies Assessment Tool. *American Journal of Evaluation*. 2023. Vol. 44. No. 3. P. 474–494. DOI: 10.1177/10982140211056539.
8. Wildschut L., Gullickson A. M. Evaluator competencies and self-assessment: Lessons from the Learn Evaluation Assessment Portal. *Evaluation Journal of Australasia*. 2024. Vol. 24. No. 4. P. 239–242. DOI: 10.1177/1035719X241293806.
9. Wildschut L., Gullickson A. M., Mason S. Making the Learn Evaluation Assessment Portal: Developing a reciprocal tool for learning and research. *Evaluation Journal of Australasia*. 2024. Vol. 24. No. 4. P. 243–271. DOI: 10.1177/1035719X241293805.
10. Dymek J., Kowalski T. M., Golda A., Nowakowski M., Skowron A. The influence of OSPE and PBL on competency-based pharmacy student self-assessment. *BMC Medical Education*. 2022. Vol. 22. Article 190. DOI: 10.1186/s12909-022-03246-5.
11. Овчарук О. В. Інструмент самооцінювання цифрової компетентності вчителя як складова моніторингу якості освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2023. № 210. С. 42–47. DOI: 10.36550/2415-7988-2023-1-210-42-47.
12. Биков В. Ю., Гриценчук О. О., Дубовик О. А., Завалевський Ю. І., Іванюк І. В., Кравчина О. Є., Овчарук О. В. Цифрова компетентність вчителя: інструмент самооцінювання та особливості використання: методичні рекомендації. Київ: ІЦО НАПН України, 2022. 57 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730497/> (дата звернення: 15.01.2026).
13. Михальська С., Миронова С. Самооцінка власної діяльності як умова підвищення професійної компетентності корекційних педагогів. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2022. Вип. 2(8). DOI: 10.31499/2706-6258.2(8).2022.268047.
14. Правдивець О. М. Обґрунтування вибору показників і критеріїв оцінювання кваліфікації інспекторів з військового обліку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 353–358. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-2-69.
15. Правдивець О. М. Математична модель оцінювання якості виконання трудових функцій інспектора з військового обліку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 4. С. 12–16. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-4-1.

16. Правдивець О. М. Методика оцінювання результатів підготовки (підвищення кваліфікації) інспекторів з військового обліку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 248–253. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-248-253.

References

1. National Qualifications Agency. (n.d.). *Profesiyni standart “Inspektor z viiskovoho obliku” (ID: 693–692)* [Professional Standard “Military Registration Inspector” (ID: 693–692)]. https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/693-692_proekt_ps_inspektor_z_vo_ostanna_versia.pdf [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021, September 15). *Pro zatverdzhennia Poriadku prysvoiennia ta pidtverdzhennia profesiynykh kvalifikatsii kvalifikatsiinykh tsentramy* [On approval of the procedure for awarding and confirming professional qualifications by qualification centers] (Resolution No. 956). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
3. International Organization for Standardization. (2019). *ISO 10015:2019: Quality management — Guidelines for competence management and people development*. <https://www.iso.org/standard/69459.html>
4. Cedefop. (2023). *European guidelines for validating non-formal and informal learning* (3rd ed.; Cedefop reference series, No. 124). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/389827>
5. European Commission. (n.d.). *Digital Skills Assessment Tool*. Europass. <https://europa.eu/europass/digitalskills/screen/home>
6. Kaļķe, B., Baranova, S., & Āboltiņa, L. (2022). Self-assessment of the professional competence of preschool teaching student. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 48, 116–128. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2022.48.7>
7. Cho, M., Castleman, A. M., Umans, H., & Mwirigi, M. O. (2023). Measuring evaluator competencies: Developing and validating the Evaluator Competencies Assessment Tool. *American Journal of Evaluation*, 44(3), 474–494. <https://doi.org/10.1177/10982140211056539>
8. Wildschut, L., & Gullickson, A. M. (2024). Evaluator competencies and self-assessment: Lessons from the Learn Evaluation Assessment Portal. *Evaluation Journal of Australasia*, 24(4), 239–242. <https://doi.org/10.1177/1035719X241293806>
9. Wildschut, L., Gullickson, A. M., & Mason, S. (2024). Making the Learn Evaluation Assessment Portal: Developing a reciprocal tool for learning and research. *Evaluation Journal of Australasia*, 24(4), 243–271. <https://doi.org/10.1177/1035719X241293805>
10. Dymek, J., Kowalski, T. M., Golda, A., Nowakowski, M., & Skowron, A. (2022). The influence of OSPE and PBL on competency-based pharmacy student self-assessment. *BMC Medical Education*, 22, Article 190. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03246-5>
11. Ovcharuk, O. V. (2023). Instrument samoosiniuvannia tsyfrovoy kompetentnosti vchytelia yak skladova monitorynhu yakosti osvity [Tool for self-assessment of teacher’s digital competence as a component of education quality monitoring]. *Naukovi Zapysky. Seriya: Pedahohichni Nauky*, 210, 42–47. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-210-42-47> [in Ukrainian].
12. Bykov, V. Yu., Hrytsenchuk, O. O., Dubovyk, O. A., Zavalevskyi, Yu. I., Ivaniuk, I. V., Kravchyna, O. Ye., & Ovcharuk, O. V. (2022). *Tsyfrova kompetentnist vchytelia: Instrument samoosiniuvannia ta osoblyvosti vykorystannia: Metodychni rekomendatsii* [Teacher’s digital competence: Self-assessment tool and features of its use: Methodological recommendations]. Institute for Digitalisation of Education of the NAES of Ukraine. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730497/> [in Ukrainian].
13. Mykhalska, S., & Myronova, S. (2022). Samoosinka vlasnoi diialnosti yak umova pidvyshchennia profesiinoi kompetentnosti korektsiinykh pedahohiv [Self-assessment of own activities as a condition for improving the professional competence of special education teachers]. *Psykhologo-Pedahohichni Problemy Suchasnoi Shkoly*, 2(8). [https://doi.org/10.31499/2706-6258.2\(8\).2022.268047](https://doi.org/10.31499/2706-6258.2(8).2022.268047) [in Ukrainian].
14. Pravdyvets, O. M. (2025). Obgruntuvannia vyboru pokaznykiv i kryteriiv otsiniuvannia kvalifikatsii inspektoriv z viiskovoho obliku [Justification of the choice of indicators and criteria for assessing the qualifications of military registration inspectors]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky*, 10(2), 353–358. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-69> [in Ukrainian].
15. Pravdyvets, O. M. (2025). Matematychna model otsiniuvannia yakosti vykonannia trudovykh funktsii inspektora z viiskovoho obliku pidpriemstva [Mathematical model for assessing the quality of performance of labour functions of a military registration inspector at an enterprise]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhniky*, 10(4), 12–16. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-1> [in Ukrainian].
16. Pravdyvets, O. M. (2025). Metodyka otsiniuvannia rezultativ pidhotovky (pidvyshchennia kvalifikatsii) inspektoriv z viiskovoho obliku [Methodology for assessing the results of training (advanced training) of military registration inspectors]. *Vcheni Zapysky Universytetu “KROK”*, 3(79), 248–253. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-248-253> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 21.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.02.2026

Дата публікації: 28.02.2026

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 2 (106)

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2026

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 28.02.2026. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 44,64. Тираж 100. Замовлення № 226.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

«SBA Print»

тел.: +38067-393-33-34

e-mail: 3933334@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 5409 від 02.08.2017 року.